

HR-ammattilaisten kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteiden maisteriohjelma
Yleinen ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma 30op
Toukokuu 2020
Nenna Rissanen

Ohjaaja: Sami Paavola



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta, Kasvatustieteiden maisteriohjelma		
Tekijä - Författare - Author Nenna Rissanen		
Työn nimi - Arbetets titel HR-ammattilaisten kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan		
Title The experiences of expertise among HR professionals		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year 05/2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 83 s + liitteet 6 s
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilöstöpalvelualalla työskentelevien henkilöstö-ammattilaisten käsityksiä ja kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan sekä yleisesti henkilöstöpalvelualalla tarvittavasta asiantuntijuudesta. Asiantuntijuus on monitulkintainen käsite, jota on tutkittu monesta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin asiantuntijuuden kokemukselliseen näkökulmaan sekä ammatilliseen asiantuntijuuteen. Varsinainen tutkimuskysymykseni oli <i>Millaisia käsityksiä henkilöstöammattilaisilla on omasta asiantuntijuudestaan?</i> Tässä tutkimuksessa haluttiin siis selvittää, millaista kohdeyrityksen HR-henkilöstön asiantuntijuus on heidän omasta mielestään, millaisista tekijöistä se koostuu sekä millaiset asiat ja kokemukset vaikuttavat asiantuntijuuden kehittymiseen.</p> <p>Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen kohdeyritys on henkilöstöpalveluyritys WorkPower Oy. Haastattelin tutkimustani varten kahdeksaa kyseisen yrityksen HR-henkilöä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Haastatteluaineisto analysoitiin fenomenografisen analyysimenetelmän avulla. Fenomenografisessa analyysissä pyritään kuvaamaan tutkittavien käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus rakentuu monenlaisista elementeistä. Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus koostuu riittävästä tietopohjasta, toimintakyvystä, sosiaalisista taidoista sekä kyvystä reflektoida omaa toimintaa ja osaamista. Henkilöstötyö on työtä ihmisten kanssa, joten taito puhua ja löytää oikeat, tilanteeseen sopivat sanat on tärkeää. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin jatkuvan kehittymisen ja oppimisen merkitys henkilöstöammattilaisten asiantuntijuudelle. Kiire, jatkuvasti muutoksessa oleva työ sekä riittämätön tuki tuovat haasteita asiantuntijuuden kehittymiselle. Tutkimukseni perusteella henkilöstö-palvelualalla työskentelevien henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus kehittyy ennen kaikkea käytännön kokemuksen ja työssä oppimisen myötä.</p>		
Avainsanat - Nyckelord Asiantuntijuus, ammatillinen asiantuntijuus, henkilöstöpalveluala, fenomenografia		
Keywords Expertise, professional expertise, private employment sector, phenomenography		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Educational Sciences		
Tekijä - Författare - Author Nenna Rissanen		
Työn nimi - Arbetets titel HR-ammattilaisten kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan		
Title The experiences of expertise among HR professionals		
Oppiaine - Läroämne - Subject Educational Sciences		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Sami Paavola	Aika - Datum - Month and year 05/2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 83 pp. + 6 appendices
Tiivistelmä - Referat - Abstract <p>The purpose of this study was to examine how HR professionals working in private employment sector view and experience their own expertise. Expertise is a phenomena that can be interpreted in many ways and it has been studied a lot from different perspectives. In this study the focus was on professional expertise and on experience of having expertise. My research question was: <i>What kind of perceptions HR professionals have of their own expertise?</i> With this research question I wanted to find out how the HR professionals view their own expertise, what are the main elements of it and what kind things and experiences affect the development of their expertise.</p> <p>This research was a qualitative case study. The research data was collected by interviewing eight HR professionals working for a private employment company WorkPower Oy. I used thematic interviews as a data collecting method. The research data was analysed with a phenomenographic analysis. The phenomenographic analysis focuses on individuals' perceptions and experiences on certain phenomena.</p> <p>The results of this study show that the expertise of the HR professionals consists of many different elements. Wide enough knowledge, capacity to act, social skills and ability to reflect one's actions and know-how are key elements of HR professionals' expertise. Also the ability to find the right words in different situations is vital, since the work in human resources is mainly based on interaction with different people. In addition, this study showed that constant learning and development of one's skills and knowledge is also important to the expertise of HR professionals. There are several different challenges to the development of expertise, such as a busy working schedule, constant changes in one's daily work and insufficient support. According to this study, practical experience and work-based learning are crucial for the development of expertise for the HR professionals working in private employment sector.</p>		
Avainsanat – Nyckelord Asiantuntijuus, ammatillinen asiantuntijuus, henkilöstöpalveluala, fenomenografia		
Keywords Expertise, professional expertise, private employment sector, phenomenography		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	4
	2.1 Henkilöstöpalveluala	4
	2.2 Tutkimuksen kohdeyritys	6
	2.3 Asiantuntijuus kohdeyrityksessä ja henkilöstöpalvelualalla	8
3	ASiantuntijuudesta	11
	3.1 Asiantuntijuuden lähtökohtia.....	11
	3.2 Asiantuntijuuden perinteinen malli.....	13
	3.3 Asiantuntijuus kokemuksena	14
	3.4 Kollektiivinen asiantuntijuus	18
	3.5 Ammatillinen asiantuntijuus	20
	3.6 Asiantuntijuuden kehittyminen.....	21
4	TUTKIMUKSEN TAVOITE	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
	5.1 Tutkimusstrategia	26
	5.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku.....	27
	5.3 Fenomenografia	30
	5.4 Aineiston analyysi	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
	6.1 Jatkuva kehittyminen	38
	6.2 Vankka tietopohja	44
	6.3 Kyky toimia	48
	6.4 Sosiaaliset kyvyt	52
	6.5 Kyky reflektioon.....	54
	6.6 Taito puhua	57
	6.7 Erilaiset haasteet	60
7	POHDINTA	63
	7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	63
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen pohdinta	69
	7.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusideat.....	74
8	LÄHTEET	77
9	LIITTEET	1

1 Johdanto

Työelämä on jo pitkään ollut murroksessa. Työelämän muutos vaikuttaa paitsi työtehtäviin ja osaamisvaatimuksiin, niin myös työsuhteiden laatuun ja muotoon. Yksi mahdollinen tulevaisuuden skenaario on se, että työelämä tulee pirstaloitumaan ja erilaiset pätkätyöt sekä muut epätyypilliset työsuhteet yleistyvät (Haapala 2016, 44). Työnteon ja työsuhteiden muodot ovat moninaistuneet Suomessa, ja yhä useampi työskentelee muussa kuin kokoaikaisessa ja vakituksessa työsuhteessa (Kauhanen 2013, 50). Yksi esimerkki epätyypillisistä työsuhteista on vuokratyö (Nieminen 2015, 37). Rekrytointipalveluja tarjoavista ja vuokratyövoimaa välittävistä henkilöstöpalvelualan yrityksistä onkin tullut merkittävä osa suomalaista työelämää. Ala ja on kasvanut ja kehittynyt nopeasti ja alan liitosta arvioidaan, että Suomessa toimii vakiintuneesti jo yli 500 henkilöstöpalveluyritystä (HPL:n verkkosivut).

Työelämän ja työsuhteiden luonteen muuttuessa henkilöstöpalveluala on kiinnostava tutkimuskohde. Vuokratyötä on tutkittu Suomessa suhteellisen paljon, mutta henkilöstöpalvelualasta löytyy ylipäättään melko vähän tieteellistä tutkimusta, lähinnä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä, pro gradu -töitä sekä muutama väitöskirja. Erilaiset alaan liittyvät tilastolliset tutkimukset ja raportit ovat pääsääntöisesti Henkilöstöpalveluyritysten liiton HPL:n teettämiä kyselyitä. Aiempi tutkimus on keskittynyt tutkimaan lähinnä vuokratyön luonnetta ja vuokratyöntekijöiden kokemuksia (esim. Lähteenmäki 2013; Rantanen 2013). Henkilöstöpalvelualalla työskenteleviä toimihenkilöitä on tutkittu jonkin verran opinnäytetöissä esimerkiksi ammatillisen identiteetin, työn imun ja työhyvinvoinnin sekä oman työn vastuun näkökulmista (ks. Juvonen 2016; Leppänen 2016; Apiainen 2011). Sen sijaan henkilöstöpalvelualalla työskentelevien henkilöstöammattilaisten osaamista, ammattitaitoa sekä asiantuntijuutta on tutkittu melko vähän.

Henkilöstöpalvelualan yrityksissä työskentelevät toimihenkilöt tekevät rekrytointi- ja henkilöstöhallinnollista työtä hyvin erilaisista taustoista käsin. Alalle ei ole olemassa mitään tiettyä, yhtenäistä koulutusta tai tutkintoa, vaan alalla tehdään töitä hyvin erilaisilla koulutustaustoilla ja työhistorioilla. Henkilöstötyö vaatii kuitenkin monenlaisia tietoja, taitoja ja osaamista. Alalla työskentelevien on hallittava paitsi yleiset henkilöstö- ja rek-

rytointityön lainalaisuudet, niin myös tunnettava hyvin niitä erilaisia toimialoja ja asiakasyrityksiä joiden parissa työskentelevät. Yhtenäisten ja vakiintuneiden koulutus- ja urapolkujen puuttuessa henkilöstöpalvelualalla työskentelevien HR-ammattilaisten asiantuntijuus onkin mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Asiantuntijuutta ja osaamista on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista. Perinteinen asiantuntijuustutkimus on usein keskittynyt vertailemaan asiantuntijan eli ekspertin ja aloittelijan eroja. Tällaisessa näkökulmassa asiantuntijuus nähdään poikkeuksellisen taitavien tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelyprosessien seurauksena (Hakkarainen, Palonen, Paavola 2002, 449). Perinteisessä asiantuntijuuskäsityksessä asiantuntijuuden kehittyminen nähdään lineaarisena prosessina, jossa aloittelijasta kehittyy hiljalleen oman alansa huippuosaaja. Asiantuntijuutta on tutkittu myös kollektiivisesta näkökulmasta, jossa asiantuntijuus ymmärretään ennen kaikkea yhteisössä rakentuvaksi sekä yhteistoiminnalliseksi työskentelemiseksi sekä ongelmien ratkaisuksi (Parviainen 2006). Tämän tutkimuksen asiantuntijuusnäkökulma on suhteellinen ja kokemuksellinen. Asiantuntijuus nähdään kontekstisidonnaisena ilmiönä, ja kiinnostuksen kohteena on yksilöiden omat kokemukset sekä käsitykset asiantuntijuudesta.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tutkitaan erään henkilöstöpalveluyrityksen HR-ammattilaisten käsityksiä omasta asiantuntijuudestaan sekä yleisesti alalla tarvittavasta asiantuntijuudesta. Asiantuntijuutta on tutkittu henkilöiden oman kokemuksen tai käsityksien näkökulmasta melko vähän. Asiantuntijuuden kokemusta on aiemmin tutkittu esimerkiksi IT-alan asiantuntijaorganisaation (Isopahkala-Bouret 2005) sekä henkilöstön kehittäjien näkökulmasta (Hytönen 2002), mutta ei henkilöstöpalveluyrityksen kontekstissa. Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Valitsin tämän lähestymistavan, sillä tarkoitukseni on tutkia nimenomaan ihmisten ainutlaatuisia ja yksilöllisiä kokemuksia ja ajatuksia. Aineistoni analyysiin on käytetty fenomenografista analyysiä, jossa keskitytään kuvaamaan ihmisten kokemuksia, käsityksiä sekä erilaisia ymmärtämisen tapoja tietystä ilmiöstä (Huusko & Paloniemi 2006, 162).

Tutkimukseni rakenne etenee niin, että esittelen seuraavassa luvussa tutkimukseni lähtökohtia ja kontekstia. Kerron yleisesti henkilöstöpalvelualasta sekä tutkimukseni kohdeorganisaatiosta. Luvussa 3 esittelen tutkimukseni keskeisen ilmiöön – asiantuntijuuteen –

liittyviä keskeisiä ja tutkimukseni kannalta relevantteja näkökulmia. Neljännessä luvussa kerron tutkimukseni tavoitteet. Sen jälkeen luvussa 5 kuvaan tutkimukseni etenemistä, valitsemaani tutkimusmenetelmää sekä aineiston analyysiprosessia. Luku 6 esittelee tutkimukseni tulokset. Viimeisessä luvussa on pohdintaosuus, jossa vertaan saamiani tuloksia aiempaan tutkimukseen. Lisäksi arvioin muun muassa tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta sekä pohdin tekemieni valintojen mielekkyyttä ja soveltuvuutta tutkimustehävääni ja tutkimuskysymykseeni.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimukseni lähtökohtia ja kontekstia, johon tutkimukseni sijoittuu. Tutkimukseni kohteena on erään henkilöstöpalvelualan yrityksen HR-ammattilaiset ja heidän käsityksensä sekä kokemuksensa omasta asiantuntijuudestaan. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan aluksi yleisellä tasolla henkilöstöpalvelualaa ja sitä, mitä henkilöstöpalvelualan yritykset tekevät. Esittelen sitten tarkemmin tutkimukseni kohdeorganisaatiota.

2.1 Henkilöstöpalveluala

Henkilöstöpalvelualan yrityksistä on viime vuosien aikana tullut keskeinen ja merkittävä osa suomalaista elinkeinoelämää. Erityisesti vuokratyö on yleistynyt koko 2000-luvun ajan (Työ- ja elinkeinoministeriön vuokratyöopas, 5). Liisa Lähteenmäki esittää vuokratyöhön liittyviä diskursseja tutkivassa väitöstutkimuksessaan, että vuokratyöstä tuli legitiimi ja hyväksytty työllistämisen muoto Suomessa 1990-luvulla, kun siitä kehittyi yksi ratkaisuehdotus laman aiheuttamaan työttömyysaaltoon. Vuokratyö muodostui luonnolliseksi osaksi työmarkkinakehitystä ja 2000-luvun työnantajapuheissa se muuttui uudenlaista vapautta ja monipuolisia työkokemuksia mahdollistavaksi vaihtoehdoksi. (Lähteenmäki 2013, 5-6.)

Ala on edelleen nopeasti kasvava, ja arvioiden mukaan vakiintuneita toimijoita on noin 500-600. Henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen monenlaisia palveluita, kuten esimerkiksi henkilöstövuokrausta, ulkoistamis- ja rekrytointipalveluita, erilaisia henkilöarviointeja sekä monenlaisia koulutuksia ja valmennuksia. Henkilöstöpalvelualan yritykset ovat myös merkittäviä työllistäjiä. Ne paitsi välittävät asiakasyrityksilleen vuokratyövoimaa, myös auttavat asiakkaitaan löytämään ja rekrytoimaan sopivat työntekijät. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton verkkosivut, luettu 5.11.2019.) Vuokratyössä työntekijä on työsuhteessa työvoimaa vuokraavaan tai välittävään yritykseen, eikä kohdeyritykseen, jossa varsinainen työsuorite tapahtuu (Nieminen 2015, 37). Tilastokes-

kuksen mukaan esimerkiksi vuonna 2017 noin kaksi prosenttia palkansaajista teki vuokratyötä. Vuokratyön määrä Suomessa on kasvanut tasaisesti vuodesta 2014 alkaen. (SVT, Työvoimatutkimus 2017.)

Asiakasyritys päätyy yleensä käyttämään henkilöstöpalveluyrityksen palveluita tilanteessa, jossa sillä ei ole riittävästi aikaa tai osaamista toteuttaa suorittaa rekrytointiprosessia toivotulla tavalla. (Viitala 2007, 264-265; ks. myös Henkilöstövuokraus- rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua -opas, 23). Asiakasyritys voi hyödyntää henkilöstöpalveluyrityksen palveluita koko rekrytointiprosessin ajan tai vain osassa sitä. Erilaisien henkilöstötoimintojen ulkoistaminen on ollut 2000-luvulla kasvava trendi. Erityisesti henkilöstöhallinnollisia rutiineja, kuten palkanlaskentaa, henkilöstörekistereiden ylläpitoa ja henkilöstöhankintaa ulkoistetaan yhä enemmän. Henkilöstöhallinnollisia tehtäviä ulkoistamalla voidaan muun muassa lisätä toiminnan joustavuutta, säästää kustannuksia, välttää henkilöstömenojen kasvua sekä keskittyä paremmin yrityksen ydintoimintoihin ja niiden kehittämiseen. (Viitala 2007, 249-250, 264-265.)

Henkilöstön vuokraaminen on yksi keskeinen palvelu, jota henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat. Vuokratyössä työntekijä solmii työsopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, mutta varsinainen työsuorite tapahtuu käyttäjäyrityksessä. Henkilöstöpalveluyritys on siis työntekijän työnantaja, joka huolehtii palkanmaksusta ja muista työnantajalle kuuluvista velvollisuuksista, kuten esimerkiksi vakuutuksista ja työterveyshuollosta. Työnjohto-oikeus ja -velvollisuus ovat kuitenkin käyttäjäyrityksellä. (Lähtenmäki 2013, 29; Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelut osaksi henkilöstösuunnittelua – opas kuntasektorin organisaatioille, 22.) Vuokratyövoiman käytön etuja asiakasyritykselle ovat esimerkiksi työ- ja kiirehuippujen tasaaminen, sijaisten tai tuuraajien saaminen nopeasti sekä tietty riskittömyys. Kun yritys ottaa vuokratyöntekijän, hän ei ole tähän samalla tavalla sidottu kuin omaan palkattuun työntekijään. Vuokratyö saattaa toimia siis esimerkiksi eräänlaisena koeajan korvikkeena tai lisänä. Asiakasyritys saa rauhassa tutustua työntekijään ja selvittää, onko tämä heille sopiva henkilö. Epäsopivasta vuokratyöntekijästä on huomattavasti helpompi päästä eroon, kuin epäsopivaksi osoittautuneesta omasta vakituisesta työntekijästä.

Kuten todettu, henkilöstöpalveluala on kasvava ala. Henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL) mukaan liittoon kuuluvien alan suurimpien yritysten liikevaihto kasvoi vuoden

2019 tammi-kesäkuussa 6,2% verrattuna vuoden 2018 vastaavaan aikaan (HPL Top 20 liikevaihtotiedustelu ja puolivuotisraportti). Myös tilastokeskuksen selvityksestä käy ilmi, että henkilöstöpalveluyritysten yleinen liikevaihto on kasvanut merkittävästi vuosina 2014-2016 (SVT, Yrityspalvelut). Alan kasvaessa myös kilpailu kiristyy ja henkilöstöpalvelualan yritysten on löydettävä keinoja erottua massasta ja pärjätä haastavassa markkinatilanteessa. Alalla kuin alalla kilpailutilanteessa osaava ja asiantunteva henkilöstö on kilpailutekijä ja avain yritysten menestykseen (Vaahtio 2005, 21). Näin ollen myös henkilöstöpalvelualalla toimihenkilöiden oikeanlainen asiantuntijuus, tiedot, taidot ja osaaminen nousevat yhä keskeisempään rooliin.

Henkilöstötyö – johon henkilöstöpalvelualakin voidaan lukea – on ennen kaikkea ihmis-keskeistä ja melko tietointensiivistä työtä. Tällaisella alalla asiantuntijuus näyttäytyy erityisesti avointen ja vaikeasti määriteltävien ongelmien ratkaisukykyinä. Asiantuntijaksi kehittyminen on tällöin oppimisprosessi, jossa arjen erilaisia ongelmia ratkottaessa sovelletaan, muokataan ja haastetaan jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista. (Hytönen 2002, 118-119.) Henkilöstöpalvelualalla tarvitaankin siis monenlaista asiantuntijuutta, joka on usein vaikeasti määriteltävää.

2.2 Tutkimuksen kohdeyritys

Tässä tutkimuksessa tutkitaan WorkPower Oy:n HR-ammattilaisten kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan ja siihen liittyvistä haasteista. Toimin itse kyseisessä yrityksessä HR-koordinaattorin roolissa. WorkPower Oy on toiminut henkilöstöpalvelualalla vuodesta 2003. Yritys tarjoaa pääsääntöisesti henkilöstövuokrausta sekä rekrytointipalveluita, joihin sisältyvät erilaiset rekrytointitoimeksiannot ja henkilöarvioinnit. Lisäksi yritys tarjoaa asiakkaille tukea ja osaamista ulkoistusratkaisuiden suunnittelussa ja toteutuksessa. WorkPower Oy toimii useilla eri toimialoilla, joihin kuuluvat rakennus, teollisuus, palvelut, kuljetus ja logistiikka sekä toimihenkilöpuoli. Jokainen toimiala muodostaa oman tytäryhtiönsä emoyhtiölle. Lisäksi konserniin kuuluu terveydenhuollon alalla toimiva tytäryhtiö MediPower Oy. WorkPower Oy toimii koko Suomen alueella, mutta varsinaiset fyysiset toimipisteet löytyvät Helsingistä, Tampereelta, Jyväskylästä ja Porista. (WorkPower Oy:n verkkosivut.)

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on organisaatioltaan melko pieni. WorkPower Oy:n henkilöstön koko on yhteensä noin 50 henkilöä. Kyseisessä yrityksessä on matala hierarkia ja töitä tehdään pääsääntöisesti tiimeissä, joissa kussakin on 2-6 henkilöä. Yrityksellä on vain pienet markkinointi- ja talousosastot, ja valtaosa henkilöstöstä on HR-henkilöstöä, eli kokemuksen mukaan joko HR-harjoittelijoita, HR-koordinaattoreita tai HR-konsultteja. Lisäksi on asiakkuuksista vastaavat myynnin henkilöt, joiden nimikkeitä ovat asiakkuus- tai toimialapäällikkö. Markkinoinnilla ja talous- ja palkanlaskentaosastolla on omat tiiminsä, mutta muut tiimit koostuvat HR-henkilöistä ja asiakkuuspäälliköstä, joka toimii tiimin lähiesimiehenä eli Team Leaderina. WorkPower Oy ottaa aktiivisesti korkeakouluharjoittelijoita, ja moni HR-koordinaattoreista ja HR-konsulteista on tullut taloon alun perin harjoittelijan roolissa. (WorkPower Oy:n verkkosivut ja perehdytysmateriaalit.)

Kohdeyrityksessä työtiimit on jaettu kaupungeittain ja toimialoittain. Yksi tiimi vastaa pääsääntöisesti yhdestä tai useammasta toimialasta kunkin toimipisteen alueella. Kunkin tiimin toimiala tai toimialat vaikuttavat jonkin verran kyseisen tiimin henkilöstön työhön, sillä ydintoiminta on eri aloilla hieman erilaista. Esimerkiksi terveydenhuollon ja rakennuksen toimialojen puolella on paljon henkilöstövuokrausta ja keikkatyötä, jolloin iso osa kyseisten tiimien HR-henkilöstön työstä on vuokra- tai keikkatyöläisten rekrytointia ja heidän työvuorojensa suunnittelua ja koordinointia. Logistiikan ja teollisuuden toimialoilla on myös henkilöstövuokrausta, mutta näillä aloilla kyse on usein pidempiaikaisista määräaikaissuunnitelmista tai sijaisuuksista. Toimihenkilöpuolella taas on muita toimialoja enemmän esimerkiksi rekrytointitoimeksiantoja. (WorkPower Oy:n perehdytysmateriaalit.)

Kohdeyrityksen HR-henkilöstön työ ja työtehtävät siis vaihtelevat jonkin verran sen mukaan, mistä toimialasta on kyse. Lähes kaikki yrityksen HR-henkilöstöstä kuitenkin hoitavat tiettyjä samoja HR-henkilöstölle kuuluvia tehtäviä. Keskeisimpiin työtehtäviin kuuluu esimerkiksi sopivien työnhakijoiden ja työntekijöiden etsiminen. Tämä tarkoittaa käytännössä muun muassa työpaikkailmoitusten laatimista ja julkaisua, potentiaalisten hakijoiden kontaktointia sekä työhaastattelujen pitämistä. Kuten todettu, henkilöstöpalveluyritys on aina vuokratyöntekijöidensä työnantaja ja huolehtii erilaisista työnantajan velvollisuuksista (Lähtenmäki 2013, 29). Näin ollen myös WorkPower Oy:llä iso osa

HR-henkilöstön työtä on yrityksen vuokratyöntekijöiden asioista huolehtimista, eli esimerkiksi työvuorojen ja -keikkojen sopimista sekä työsuhteeseen tai työhön liittyviin kysymyksiin vastaamista. Lisäksi tämän tutkimuksen kohdeyrityksen HR-henkilöstön tehtäviin kuuluvat myös esimerkiksi erilaisiin rekrytointitapahtumiin ja -messuihin osallistuminen ja yhteistyö esimerkiksi palkkaosaston sekä työterveyden kanssa. Lisäksi HR-henkilöstö tekee jonkin verran yhteistyötä myös asiakkaiden kanssa, vaikka päävastuu asiakkuuksien hoidosta onkin asiakkuus- ja toimialapäälliköillä. (WorkPower Oy:n perehdytysmateriaalit.)

2.3 Asiantuntijuus kohdeyrityksessä ja henkilöstöpalvelualalla

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä asiantuntijuus on nostettu keskeiseksi osaksi yrityksen strategiaa. WorkPower Oy:ssä asiantuntijuus nähdään keskeisenä elementtinä yrityksen ydintoiminnalle sekä mahdollisena kilpailuvalttina kovasti kasvavalla ja kilpailullalla alalla. Asiantuntijuus on kuitenkin käsitteenä ja ilmiönä monitahoinen ja hyvin laaja, jolloin ainakin arkielämässä ja työssä jokainen määrittelee sen usein omalla tavallaan. Yrityksen strategiassa ei tarkemmin määritellä sitä, mitä asiantuntijuudella konkreettisesti tarkoitetaan tai millaista kyseisen yrityksen asiantuntijuus on ja mitä se pitää sisällään. WorkPower Oy:ssä asiantuntijuus tuntuu erilaisten strategia- ja perehdytysmateriaalien perusteella kytkeytyvän erityisesti uuden oppimiseen, osaamisen kehittämiseen sekä erilaisiin – usein nimenomaan formaaleihin – koulutuksiin ja kursseihin. Tiedon ja osaamisen jakamista pidetään tärkeänä, joten yrityksen asiantuntijuusnäkömyksessä korostuu myös tietty kollektiivinen näkökulma. (WorkPower Oy:n Strategia 2020 -julkaisu, 11-12.)

WorkPower Oy:ssä pyritään kannustamaan henkilöstöä oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen ja tietojen ja taitojen päivittämiseen. Asiantuntijuuden kehittämisen menetelmät nojautuvat kohdeyrityksessä pitkälti formaaleihin koulutuksiin. Yritys tarjoaa henkilöstölleen esimerkiksi erilaisia verkkokoulutuksia liittyen sekä eri toimialoihin että yleiseen HR-työhön. Lisäksi yrityksen pääkonttorilla järjestetään kerran tai kahdesti vuodessa toimialakohtaisia kehityspäiviä, joissa keskitytään nimenomaan kehittämään

erityisesti eri toimialojen toimintaa sekä lisäämään henkilöstön tietotaitoa omasta toimialastaan. Koko HR-henkilöstölle on myös yhteisiä koulutuspäiviä, joissa keskitytään yleisemmin henkilöstötyön haasteisiin ja siinä tarvittavaan osaamiseen. Tiimiesimiehille puolestaan järjestetään erilaisia esimiestyön koulutuksia. Yrityksen omien sisäisten koulutuspäivien lisäksi henkilöstöllä on halutessaan mahdollisuus osallistua ulkopuolisten tahojen järjestämille kursseille tai koulutuksiin. (WorkPower Oy:n perehdytysmateriaalit & Strategia 2020-julkaisu.)

Oman haasteensa henkilöstöpalvelualalle ja henkilöstötyölle tuo se, että alalle ei ole mitään tiettyä yhtenäistä koulutuspolkua (Hytönen 2002, 16). Henkilöstöjohtamista tai henkilöstöhallintoa voi opiskella esimerkiksi ammattikorkeakouluissa sekä yliopistoissa (ks. esim. Jyväskylän yliopisto; Vaasan yliopisto & Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu). Käytännössä henkilöstötyötä tehdään usein hyvin erilaisilla koulutustaustoilla ja työhistorioilla. Esimerkiksi tähän tutkimukseen osallistuvien henkilöiden koulutustaustat vaihtelivat toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta aina ylempään korkeakoulututkintoon. Myös työkokemuksen suhteen tutkittavillani oli melko erilaiset taustat. Osalla ei ollut minkäänlaista aiempaa kokemusta henkilöstötyöstä tai esimerkiksi rekrytoinneista, osalla taas oli jo ennen henkilöstöpalvelualalle pääymistä pitkä kokemus esimiestyöstä ja sitä kautta kokemusta myös henkilöstöhallinnon tehtävistä.

Henkilöstöpalvelualalla tarvitaan laaja-alaista ja monipuolista osaamista ja asiantuntijuutta. Alalla työskentelevien on oltava paitsi henkilöstöhallinnon ja siihen liittyvien käytäntöjen ammattilaisia, niin myös oman työtiimin toimialan asiantuntijoita. HR-työhön liittyen alan ammattilaisten on tunnettava hyvin esimerkiksi työlainsäädäntöä sekä omaan toimialaan liittyviä työehtosopimuksia. Lisäksi heillä on oltava esimerkiksi rekrytointiprosessin läpiviemiseen liittyvää tietotaitoa, kuten esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisuun ja työhaastattelujen pitämiseen kytkeytyvää osaamista. HR-työn yksi keskeinen kulmakivi on henkilöstön ohjaus ja tukeminen (Viitala 2007, 19-20). Henkilöstöpalvelualalla tämän tarkoittaa usein yrityksen vuokratyöntekijöistä huolehtimista. Henkilöstöammattilaiset koordinoivat työntekijöiden työvuoroja ja -keikkoja sekä neuvovat ja opastavat monenlaisissa käytännön kysymyksissä.

Henkilöstöpalvelualan yrityksissä iso osa toimihenkilöiden asiantuntijuutta on omaan toimialan tai toimialoihin kytkeytyvä osaaminen ja tieto. Alalla toimivien henkilöstöammattilaisten on tunnettava kutakin toimialaa ja sen käytäntöjä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi alan keskeisimpien työtehtävien tuntemista: millaisia työtehtäviä alalla on, mitä kaikkea ne pitävät sisällään sekä millaista osaamista tai koulutusta kyseiset työtehtävät vaativat. Lisäksi henkilöstöpalvelualan ammattilaisten on hallittava toimialaan liittyvää termistöä ja ammattislangia. Eri alojen ammattilaisia on haastavaa tai lähes mahdotonta esimerkiksi haastatella sujuvasti ja tarkoituksenmukaisesti, mikäli alan keskeinen termistö ei ole hallussa. Myös alan nykytilanteen sekä tulevaisuuden näkymien tunteminen luo ammatti-
maista kuvaa ja uskottavuutta.

Henkilöstötyö edellyttää tiettyjen konkreettisten tietojen ja osaamisen lisäksi myös erilaisia yleisiä kvalifikaatioita ja valmiuksia, jotka kytkeytyvät henkilöön ja hänen ominaisuuksiinsa. Näitä valmiuksia ei voi hankkia suoraviivaisesti minkään tietyn koulutuksen tai kokemuksen kautta. (Viitala 2007, 179-180.) Henkilöstötyö on pitkälti erilaisten ihmisten kohtaamista ja heidän kanssaan yhteistyön tekemistä. Työ edellyttää esimerkiksi kykyä tulla toimeen ja ymmärtää erilaisia ihmisiä, kiinnostusta ihmisiä kohtaan sekä halua auttaa ja palvella. Työssä korostuvat siis erityisesti tietty ihmistuntemus ja sosiaaliset taidot. Lisäksi tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä innovoida ja kehittää toimintaa sekä johtaa omaa työskentelyä. Tällaisia erilaisia valmiuksia ja taitoja, joita ei voida saavuttaa pelkän koulutuksen avulla, kutsutaan yleisiksi työelämän taidoiksi ja ne ovat tärkeä osa kompetensseja nykypäivän työelämässä (Pohjonen 2007, 232).

3 Asiantuntijuudesta

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni keskeisintä ilmiötä eli asiantuntijuuden käsitettä. Asiantuntijuutta on tutkittu – ja tutkitaan yhä – paljon ja eri tieteenalojen toimesta. Asiantuntijuuden käsitteelle ei ole yhtä oikeaa ja selkeää määritelmään, vaan kirjallisuudesta löytyy hyvinkin erilaisia tapoja määritellä asiantuntijuus ja käsitettä käytetään usein melko väljästikin (Lehtinen & Palonen 2011, 25). Tässä luvussa esittelen tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä asiantuntijuuteen liittyviä näkökulmia ja määritelmiä.

3.1 Asiantuntijuuden lähtökohtia

Asiantuntijuus on käsitteenä ja ilmiönä hyvin abstrakti ja moniulotteinen. Asiantuntijuutta on tutkittu paljon erilaisista näkökulmista ja aihetta tutkitaan edelleen aktiivisesti. Asiantuntijuudelle ja sen kehittymiselle on tieteellisessä kirjallisuudessa hyvin erilaisia määritelmiä. (Collin 2007, 127.) Perinteisissä asiantuntijuuden tutkimuksissa on keskeytytty paljon erilaisiin huippusuorituksiin ja poikkeuksellisten lahjakkuuksien tutkimiseen. Näissä tutkimuksissa asiantuntijuus on nähty ennen kaikkea suurten harjoittelumäärien ja toistojen tuloksena. (Engeström 2018, 3-4.) Tällainen näkemys asiantuntijuudesta nojautuu hyvin usein käsitykseen asiantuntijuudesta suljettuna asemana, jonka piiriin päästäkseen on oltava premissit (Ahmas 2014, 18).

Tällainen suljettu ja harjaantuneeseen huippuosaamiseen perustuva näkökulma asiantuntijuuteen ei kuitenkaan oikein sovi nykyajan työelämään, jossa erilaiset häiriöt, poikkeustilanteet sekä nopeat muutokset ovat jo melko normaaleja ja jokapäiväisiä. Poikkeukset ja jatkuva muutos eivät mahdollista asioiden rauhallista omaksumista ja rutiineissa harjaantumista, vaan osaamisen ja asiantuntijuuden on kehityttävä muulla tavoin. Nykypäivän asiantuntijuudelle onkin tunnuksenomaista se, että asiantuntijat ovat luovia ongelmanratkaisijoita, jotka yhdessä työskentelemällä selviytyvät uusista ja yllättävistä tilanteista, joista heillä ei välttämättä ole vankkaa kokemuspohjaa. (Engeström 2018, 3-4.) Asiantuntijuus onkin alettu yhä enemmän ymmärtämään ennen kaikkea kompetenssipohjaiseksi ilmiöksi, jossa tärkeää on kyky toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa (Collins

& Evans 2007, 23). Henkilöstötyössä korostuu tällainen ongelmienratkaisu- ja toimintakyky, sillä osaamisen ja asiantuntijuuden on usein kehityttävä varsin nopeasti. Työ on hyvin nopeatempoista ja muuttuvaa, joten yksilöiltä vaaditaan kykyä toimia muutoksessa ja uusissa tilanteissa.

Toinen tapa määrittää asiantuntijuus on tarkastella sitä taidon ja osaamisen kautta. Taito puolestaan on kokemuksen tuomaa tietoa siitä, mitä pitää tehdä ja miten. Taitoa ei voi purkaa täysin sanoiksi, vaan siihen kytkeytyy aina myös ruumiillistunutta ja hiljaista tietoa. (Palonen & Gruber 2010, 42.) Asiantuntijuus ei kuitenkaan ole puhtaasti vain tietynlaista ammattitaitoa, sillä se ei rajaudu ammatilliseen asemaan tai toimeen. Sen sijaan asiantuntijuus kytkeytyy tiettyyn aiheeseen, asiaan, ongelma- tai tehtäväalueeseen. (Collin 2007, 127.) Työelämän jatkuva ja nopeatuhtainen muutos edellyttää yhä enemmän sellaista osaamista ja tietoa, joka on tietyn toimen tai alan rajoja ylittävää (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 20-21).

Asiantuntijuuden käsite on murroksessa. Aikaisempi asiantuntijuuden tutkimus on nähnyt asiantuntijan yksinäisenä puurtajana ja huippuosaajana, jolla on paljon teoreettista tietoa tietyltä osa-alueelta. Lisäksi asiantuntijan position saavuttamisen on nähty edellyttävän usein vuosien käytännön kokemuksen tietyltä alalta. Uudemmat tutkimukset ymmärtävät asiantuntijuuden monitahoisemmin. (Collin 2007, 127.) Henkilö voi saada jossain yhteisössä asiantuntijan statuksen ilman, että hänellä on aidosti ja objektiivisesti mitattavaa, asiaankuuluvaa tietämystä tai osaamista. Asiantuntijuus voidaan siis nähdä suhteellisenä ja kontekstisidonnaisena ilmiönä, jolloin asiantuntijuus määrittyy suhteessa muihin toimijoihin ja asiantuntijan toimintaympäristöön. (Collins & Evans 2007, 2-3.) Asiantuntijuus ja osaaminen ovat myös alakohtaisia ilmiöitä; yhden alan asiantuntija on toisella kontekstissa täysin noviisi (Palonen & Gruber 2010, 42-43). Tässä tutkimuksessa näkökulma asiantuntijuuteen on nimenomaan relationaalinen, eli suhteissa ja tietyssä ympäristössä ja kontekstissa rakentuva.

Asiantuntijuus voidaan siis ymmärtää myös sosiaalisena prosessina, jossa yksilö sosiaalistuu yhteisön normeihin ja omaksuu sen toimintatavat ja käytännöt, ja ajan sekä omien ponnistelujen myötä kasvaa asiantuntijaksi kyseisessä yhteisössä. (Collins & Evans 2007, 3). Tällaisessa asiantuntijuuden sosiaalisessa näkökulmassa painotetaan sitä, että asiantuntijuus ei ole yksilön ominaisuus, vaan jotakin, joka kehittyy ja ilmenee nimenomaan

tietyyssä sosiaalisessa ympäristössä. Yksilö voi siis kehittyä asiantuntijaksi vain osallistumalla tietyn yhteisön toimintaan ja olemalla osa tätä yhteisöä. (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 16.) Asiantuntijuus ja tieto ovat sosiaalisia ilmiöitä myös siinä mielessä, että niiden rakentuminen pohjautuu aina muiden ihmisten toimintaan: aiempiin tutkimuksiin, artikkeleihin, kirjoihin ja koulutuksiin (Turner 2014, 8).

3.2 Asiantuntijuuden perinteinen malli

Ammatillinen asiantuntijuus on perinteisesti jaoteltu neljään pääelementtiin. Nämä asiantuntijuuden pääelementit ovat muodollinen tai teoreettinen tieto, käytännöllinen tai kokemuksellinen tieto, itsesäätelytieto sekä sosiokulttuurinen tieto. Kolme ensimmäistä elementtiä liittyvät yksilöön ja hänen tietoihinsa. Neljäs elementti – eli sosiokulttuurinen tieto – sen sijaan ei liity puhtaasti yksilön tietoihin, vaan on erilaisiin käytäntöihin ja työvälineisiin kiteytyntä sosiaalista ja kulttuurista tietoa, joka muodostaa asiantuntijatielölle raamit ja kontekstin. (Tynjälä 2010, 82-84.)

Muodollinen eli teoreettinen tieto liittyy kyseisen alan yleisesti hyväksytyjen faktojen ja vakiintuneiden teorioiden ja käsitteiden hallintaan. Teoreettinen tieto on melko yleispätevää ja se luo asiantuntijuudelle pohjan. Sen päälle tulee käytännöllinen tieto, joka muodostuu käytännön tekemisen ja kokemuksen kautta, eikä sitä voi oppia kirjoista tai koulutuksista. Käytännöllinen tieto on usein melko lähellä hiljaista tietoa; se on melko intuitiivista ja vaikeasti sanoitettavaa. Tämä käytännöllinen tieto näkyy asiantuntijalla usein ongelmanratkaisutilanteissa, joissa hänen ei tarvitse toimia tietoisesti minkään teorioiden ja sääntöjen perusteella, vaan hän voi tehdä päätöksiä melko intuitiivisesti ja sitä kautta löytää luovia ja kehittäviä ratkaisuja. Käytännöllisen tiedon kehittyminen edellyttää runsaasti kokemusta ja on luonteeltaan hyvin kontekstisidonnaista, eli se liittyy tiukasti tiettyyn alaan ja toimintaympäristöön. Käytännöllinen tieto onkin yleensä tiettyihin toimintoihin liittyvää taitoa ja varmuutta toimia. (Tynjälä 1999, 171-173; Tynjälä 2010, 82-83).

Kolmas perinteinen asiantuntijuuden osa-alue on itsesäätelytieto, joka tarkoittaa metakognitiivisia valmiuksia ja kykyä reflektointiin. Asiantuntijan on kyettävä tietoisesti ja kriittisesti arvioida ja tarkastella omaa toimintaa, sillä vain sitä kautta omia toimintatapoja

voi kehittää ja jalostaa. Asiantuntija osaa tarkastella paitsi omia toimintamalleja, oppimista ja tietoja, niin myös arvioida ja antaa palautetta ja kehitysideoita koko työyhteisön toiminnasta. Tällöin voidaan puhua toiminnan säätelyä koskevasta tiedosta. (Tynjälä 1999, 171-173; Tynjälä 2010, 83.) Neljäs asiantuntijuuteen perinteisesti liitetty pääelementti on sosiokulttuurinen tieto. Sosiokulttuuriseen tietoon kytkeytyvät esimerkiksi erilaiset työyhteisön kirjoittamattomat säännöt, vakiintuneet toimintamallit sekä käytettävät työvälineet. Sosiokulttuurista tietoa voi omaksua vain osallistumalla kulloisenkin asiantuntijayhteisön käytännön toimintaan ja käyttämällä yhteisön tarjoamia välineitä ja laitteita. (Tynjälä 2010, 83-84.)

Näitä neljää eri asiantuntijuuden osa-aluetta on perinteisesti tutkittu paljon erikseen omina komponentteinaan, mutta käytännössä ne eivät ole irrallisiksi erotettavissa, vaan linkittyvät aina vahvasti toisiinsa. Erilaisissa arjen käytännön ongelmanratkaisutilanteissa asiantuntija ei esimerkiksi erittele muodollista ja käytännöllistä tietoa, vaan toimii joustavasti ja melko intuitiivisesti teoreettisen tiedon sekä syntyneiden kokemusten pohjalta. Käytännön tasolla siis kaikki asiantuntijuuden peruselementit ovat sulautuneet yhteen ja muodostavat sujuvalle toiminnalle ja luovalle ongelmanratkaisulle toimivan pohjan. (Tynjälä 2010, 84.)

3.3 Asiantuntijuus kokemuksena

Asiantuntijuutta voidaan tarkastella myös yksilön näkökulmasta ja yksilön kokemuksesta käsin. Kun asiantuntijuutta tarkastellaan kokemuksellisena ilmiönä, ollaan kiinnostuneita nimenomaan asiantuntijayhteisöön kuuluvien henkilöiden käsityksistä omasta asiantuntijuudestaan tai sen puutteesta. Asiantuntijuus kokemuksena ei rajaa tai palauta asiantuntijuutta vain yksilöön ja hänen osaamiseensa tai ominaisuuksiensa varassa rakentuvaksi, vaan huomioi myös asiantuntijuuden kollektiivisen luonteen. Asiantuntijuuden kokemus rakentuu nimenomaan vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisessä toiminnassa sekä sosiaalisen hyväksynnän ja tunnustuksen kautta. Sosiaalisen hyväksynnän tai tunnustuksen saaminen edesauttaa oman asiantuntijakokemuksen rakentumista. Myös erilaiset yhteisölliset toiminnat, kuten erilaisiin päätöksentekoprosesseihin mukaan ottaminen ja vastuun ja uusien tehtävien antaminen vahvistavat edelleen yksilön kokemusta omasta asiantuntijuudestaan. (Isopahkala-Bouret 2008, 84-85.)

Asiantuntijuus kokemuksena on kollektiivisuuden lisäksi vahvasti myös kontekstisidonnainen ilmiö. Asiantuntijaksi määrittely – tai määritellyksi tuleminen – tuo mukanaan aina myös tietynlaisen valta-asetelman. Asiantuntijaksi määritellyllä henkilöllä ja hänen sanomisillaan on aivan erilaisia painoarvoja ja valtaa kuin ei-asiantuntijalla. Asiantuntijalla on siis tietynlaista auktoriteettia omalla toimintakentällään. Modernissa asiantuntijuudessa, joka ei kietoudu niinkään tiettyihin professioihin tai koulutuksiin, korostuukin kontekstin merkitys. Asiantuntijaksi määritelty henkilö on yleensä asiantuntija vain siinä tietyssä, melko kapeassa ja spesifissä toimintaympäristössä. Jotta henkilö voi tulla tunnustetuksi asiantuntijaksi, hänen tulee asettua tietynlaiseen asiantuntijaposition, ja hyväksyä kontekstin tuomat säännöt, edellytykset ja odotukset. Asiantuntijuuden kontekstisidonnaisuus auttaa ymmärtämään sen, että ei ole yhtä oikeaa ja kokonaisvaltaista tapaa määritellä asiantuntijuutta ja sitä, kuka on asiantuntija. Asiantuntijuuteen kokemuksena ja kontekstisidonnaisena ilmiönä liittyy myös ymmärrys siitä, että asiantuntijuus ei ole yksilön pysyvä ja henkilökohtainen ominaisuus, vaan jotain sellaista, joka rakentuu tietyssä toimintaympäristössä ja vuorovaikutuksessa muiden yhteisön toimijoiden kanssa. (Isopahkala-Bouret 2008, 84-85.)

Ulpukka Isopahkala-Bouret (2005) on väitöstutkimuksessaan tutkinut asiantuntijuuden kokemuksia tietohallinnon ammattilaisilla. Haastattelujen ja narratiivisen analyysin perusteella hän löysi asiantuntijuuden kokemukselle kolme keskeistä komponenttia: asiaankuuluva tietämys, luottamuksen ja varmuuden tunne sekä tilannesidonnainen kyky toimia. Aiemmissa asiantuntijuuden tutkimuksissa on keskitytty lähinnä tietoon, tiedonkäsitteeseen ja ongelmanratkaisuun liittyviin komponentteihin, mutta asiantuntijuuden kokemuksellisen mallin mukaan asiaankuuluva tietämys on vain yksi osa asiantuntijuutta. Varmuuden tunne ja kyky toimia erilaisissa tilanteissa ovat yhtä tärkeitä elementtejä asiantuntijuuden kokemuksen kannalta. (Isopahkala-Bouret 2008, 89.) Asiantuntijuuden kokemuksen rakentuminen ja sen osa-alueet ovat kuvattu alempana kuviossa 1.

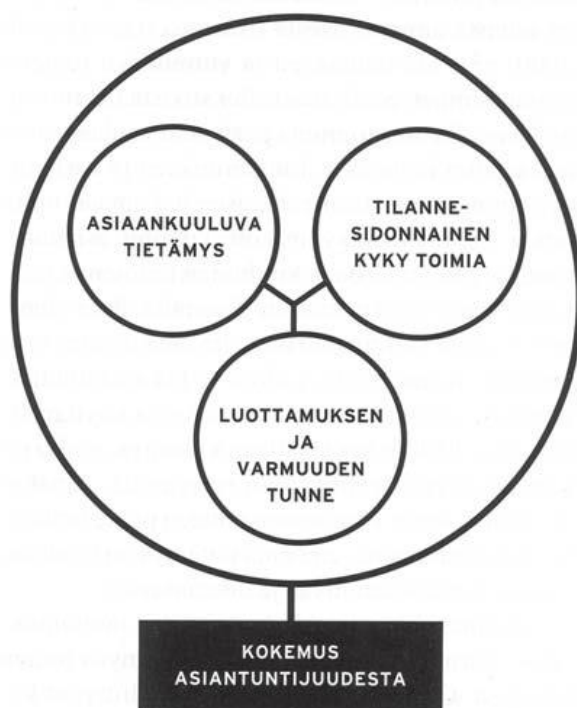
Asiantuntijuuden kokemuksen ensimmäinen elementti on siis asiaankuuluva tietämys. Asiaankuuluva tietämys koostuu kyseisen alan faktuaalisista perustiedoista sekä teorioista ja käsitteistä. Tietämisen elementtiin sisältyy myös implisiittistä ja kokemuksellista tietoa siitä, miten asiat tehdään tai hoidetaan. Lisäksi tarvitaan metakognitiivista tietoa,

joka on oman toiminnan ja ajattelun kriittisen tarkastelun edellytys. Asiantuntijuuden kokemuksen kannalta keskeistä on se, että omat tiedot koetaan kyseiseen kontekstiin ja hoidettaviin tehtäviin sopiviksi ja oikeanlaisiksi. Asiaankuuluvat tiedot ovat siis asiantuntijuuden kokemuksen kulmakivi, mutta eivät vielä yksinään riitä selittämään sitä. (Isopahkala-Bouret 2008, 89-90; 2005, 157-159.)

Riittävät tiedot ja teoreettinen osaaminen synnyttää luottamusta omaan osaamiseen ja asiantuntijuuteen, joka on asiantuntijuuden kokemuksen toinen osa-alue. Luottamuksen tunne omaa asiantuntijuutta kohtaan edellyttää nimenomaan reflektiivistä tietämistä, eli kykyä arvioida ja tarkastella omaa ajattelua ja toimintaa. Varmuus omasta asiantuntijuudesta on suhteutuu asiaankuuluvaan tietämiseen myös siinä mielessä, että luotto omiin taitoihin ja omaan osaamiseen rohkaisee myös laajentamaan omaa asiantuntijuutta ja etsimään aktiivisesti uutta tietoa. Toisaalta taas ilman riittävää luottamusta omasta asiantuntijuudesta omat tiedot ja taidot jäävät helposti ilmaiseematta ja käyttämättä. (Isopahkala-Bouret 2008, 89-90; 2005, 157-159.)

Asiaankuuluva tietämys ja luottamuksen ja varmuuden tunne puolestaan mahdollistavat tilannesidonnaisen kyvyn toimia erilaisissa tilanteissa. Asiantuntijamainen toiminta edellyttää luonnollisesti oikeanlaisia ja riittäviä tietoja käsillä olevasta aihealueesta tai tehtävästä. Tietämisen ja toiminnan suhde on kuitenkin vuorovaikutteinen myös toiseen suuntaan: toiminta ja tekeminen mahdollistavat uuden oppimisen ja tietämyksen kehittymisen. Kyky toimia erilaisissa ja haastavissa tilanteissa rakentuu yleensä kokemuksen kautta ja on suhteessa myös luottamuksen tunteeseen. Asiantuntijamainen toiminta ja päätöksenteko edellyttää aina varmuutta omista tiedoista ja taidoista, ja toisaalta käytännön toiminta ja onnistumiset puolestaan ruokkivat luottamusta omaa asiantuntijuutta kohtaan. Kaikki kolme asiantuntijuuden kokemuksen osa-aluetta ovat siis vuorovaikutuksessa toisiinsa ja yhtä tärkeitä kokonaisvaltaisen asiantuntijakokemuksen kannalta. (Isopahkala-Bouret 2008, 90; 2005, 158-159.)

KUVIO 1: Asiantuntijuuden kokemuksen rakentuminen



Lähde: Isopahkala-Bouret 2008, 29.

Kokemukselliseen asiantuntijuuteen kytkeytyy melko läheisesti myös ammatillisen identiteetin käsite. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön kokemuksia itsestään ammatillisena toimijana, eli hänen käsityksiään itsestään ja osaamisestaan suhteessa työhönsä (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 20-21). Ammatillinen identiteetti kuvaa myös yksilön suhdetta omaan työyhteisöönsä: mikä on hänen paikkansa ja roolinsa kyseisessä yhteisössä (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 43-45). Muuttuva työelämä kiristyneine vaatimuksineen korostaa ammatillisen identiteetin merkitystä. Katkonaisilla työmarkkinoilla ja kireässä kilpailutilanteessa on yhä tärkeämpää, että yksilöllä on selkeä käsitys itsestä toimijana ja omasta ammatillisesta identiteetistään: mitä osaan, mitkä ovat juuri minun vahvuuteni. Ammatillinen identiteetti ei ole pysyvä, vaan jatkuvasti uudelleen määrittyvä ja rakentuva. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 27-29.) Näin ollen ammatillinen identiteetti ja asiantuntijuuden kokemus vaikuttavat toisiinsa ja vaihtelevat muuttuvien tilanteiden mukaan. Kokemus ja varmuuden tunne omasta asiantuntijuudesta ja ammattitaidosta vaikuttavat vahvasti yksilön ammatillisen identiteettiin.

3.4 Kollektiivinen asiantuntijuus

Nykyään asiantuntijuutta ei ajatella vain yksilöön ja tämän henkilökohtaisiin tietoihin, taitoihin tai ominaisuuksiin kytkeytyväksi asiaksi, vaan kollektiiviseksi ilmiöksi (Palonen & Gruber 2010, 42; Ahmas 2014, 66-67). Kun työelämässä on alkanut korostua entistä enemmän vuorovaikutuksen merkitys sekä erilaisten työkenttien ja ammattirajojen mureminen, on syntynyt tilaa uudentalaiselle asiantuntijuudelle, joka ei ole niin yksilösidonnaista kuin aiemmin on ajateltu (Ahmas 2014, 18-19). Asiantuntijuudessa korostuu siis yhä useammin yhteisöllinen näkökulma, jossa korostuvat vuorovaikutustaidot sekä sosiaalinen osaaminen ja tiedonhallinta (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 24).

Nykyajan nopea ja dynaaminen työelämä vaatiikin laajempaa yhteistöllistä asiantuntijuutta eli verkostoasiantuntijuutta. Työyhteisöjen toiminta ei enää rajoitu vain kyseisen yhteisön sisälle, vaan työntekijät kuuluvat useisiin erilaisiin ryhmiin ja työskentelevät yhteistyössä monenlaisten toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Verkostoasiantuntijuudessa korostuvat tiedonvaihto, uuden tiedon luominen, vuorovaikutuksen merkitys sekä jatkuva muutos. (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 18-19.) Verkostoasiantuntijuudessa keskiössä on löytää toiminnallisia ratkaisuja erilaisiin uusiin ja muuttuviin ongelmiin. Toiminnan kehittäminen ja ratkaisujen etsiminen voi tapahtua mahdollisesti myös yhdessä yrityksen asiakkaiden kanssa. (Ahmas 2014, 74.)

Kuten todettu, työelämä on nykyään nopeatempoista ja jatkuvasti muuttuvaa. Erilaiset poikkeukset ja uudet, ennalta-arvaamattomat haasteet ovat monelle työntekijälle osa arkea. Lähes alasta riippumatta jokainen kokee työssään välillä tilanteita, jotka ylittävät oman osaamisen sekä tiedot ja taidot. Tällaiset erittäin haastavat tilanteet saadaan kuitenkin yleensä ratkaistua työn, tehtävän tai projektin edetessä. Yksittäiset työntekijät ylittävät siis omat rajansa ja kapasiteettinsa, ja yhteistyössä muiden kanssa saavat asiat ratkotua. Tiedot, taidot ja osaaminen eivät olekaan siis välttämättä sidottuja yksittäisiin yksilöihin, vaan yhteisöihin. (Engeström 2018, 3-9.) Monimutkaisissa ongelmanratkaisutilanteissa ei voida turvautua vain yksilön osaamiseen ja asiantuntijuuteen, vaan tarvitaan ja-ettua ja kollektiivista asiantuntijuutta, joka tiivistyy koko yhteisöön. Kollektiivisesti luotu

tieto onkin usein enemmän ja laajempaa kuin mihin yksilöt yksin pystyisivät, sillä yhteisöllisessä tiedonluomisprosessissa toimitaan usein suorituskyvyn ylärajoilla, tavoitteena jo tiedetyn tai osatun ylittäminen (Ahmas 2014, 74-76).

Avoimen ja sosiaalisen asiantuntijuuden kehittyminen aidosti kollektiiviseksi asiantuntijuudeksi vaatii sitä, että yhteisön eri toimijat pyrkivät yhdessä tuottamaan uutta, kaikkien kannalta hyödyllistä ja tärkeää tietoa. Myös yhteisön toimintatapoja ja käytäntöjä hiotaan ja kehitetään yhdessä. Kollektiivinen asiantuntijuus ja kollektiiviset tietoprosessit näkevät yksilön sijaan ryhmän subjektina ja tiedon ja asiantuntemuksen lähteenä. (Ahmas 2014, 19.) Avoin ja yhteisöllinen asiantuntijuus on yleensä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustuvaa, ja rakentuu ja kehittyy käytännön toiminnan kautta. (Ahmas 2014, 67-68). Kollektiivinen asiantuntijuus rakentuu yhteisöllisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa, jolloin se muodostuu usein myös hiljaisesta tiedosta ja taidoista. Koska kyse on tiedon luomisesta ja jakamisesta sekä yhteistyöstä, ovat yhteisön toimintatavat ja työn organisointi keskeisessä asemassa kollektiivisen ja kommunikaatioon nojaavan asiantuntijuuden muodostumisessa. Kollektiivisessa asiantuntijuudessa ja sen kehittymisessä keskeistä on tiedostaa ja tunnistaa ryhmään kuuluvien yksilöiden tiedot ja tiedon puutteet. Yksilön tiedot on osattava yhdistää ja suhteuttaa muiden tietoihin. (Ahmas 2014, 73-75).

Kollektiivisesta asiantuntijuudesta on tullut keskeinen osa tietointensiivisiä tai asiantuntijaorganisaatioita. Yhteisöllisen osaamisen ja tiedon kehittämisen avulla on pyritty kehittämään tuottavuutta sekä parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Kollektiivinen tiedonrakentaminen ei ole kuitenkaan vain yritysten ja organisaatioiden edun mukaista, vaan se on palkitsevaa myös yksilöiden näkökulmasta. Yhteisöllisen tiedonrakentaminen kehittää aina myös yksilön omia näkökulmia ja laajentaa hänen osaamistaan ja tietopohjaansa. Tällaisesta avoimesta ja yhteisöllisestä näkökulmasta käsin kollektiivinen toiminta ja tiedonrakennus ovat suorastaan välttämättömyyksiä varsinaisen asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. (Parviainen 2006, 155-156.)

3.5 Ammatillinen asiantuntijuus

Asiantuntijuuden käsitteeseen liittyvät läheisesti myös ammatillisen osaamisen ja ammatillisen asiantuntijuuden käsitteet. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan työntekijöiden laaja-alaista ammatin hallintaa sekä syvällistä työtehtävien ja tiettyjen osa-alueiden osaamista (Pohjonen 2007, 224). Nykypäivän nopeasti muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä vankan pohjakoulutuksen lisäksi hyvin monipuolista osaamista ja itsensä kehittämistä (Julkunen 2007, 39-40). Työntekijöiltä vaaditaan siis vahvaa ammatillista osaamista ja kehittymishalua.

Ammatillinen osaaminen tai asiantuntijuus voidaan ymmärtää esimerkiksi siten, että yksilöllä on tarvittavat kyvyt ja valmiudet suoriutua työnsä erilaisista tehtävistä ja tilanteista. Ammatillinen osaaminen ja ammattitaito eivät ole pysyviä ominaisuuksia, vaan muuttuvat sekä yksilön kehittymisen että työympäristön, työyhteisön ja työtehtävien mukaan. Ammatillinen asiantuntijuus ei koostu yksittäisistä ja irrallisista tiedoista tai faktoista, vaan se on kykyä hahmottaa oma osaaminen sekä yhdistää oman työn kannalta keskeiset tiedot ja taidot työn kannalta merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. (Pohjonen 2007, 229-230.)

Puhuttaessa ammatillisesta osaamisesta tai asiantuntijuudesta voidaan tarkoittaa paitsi yksilön ominaisuuksia ja taitoja, niin myös työn vaatimuksia. Pelkkä yksilön valmiuksien tarkastelu ei auta tavoittamaan ja ymmärtämään työelämän tarpeita, mutta toisaalta jos keskitytään pelkästään työn vaatimuksiin, saadaan helposti vain lista erilaisissa työtehtävissä ja rooleissa vaadittavista ominaisuuksista. Ideaalissa tilanteessa yksilön tiedot ja taidot sekä työnantajan odotukset ja vaatimukset kohtaavat, jolloin voidaan puhua toteutuneesta ammattitaidosta. Ammatillinen asiantuntijuus ei siis ole yleispätevää osaamista eikä siirrettävissä suoraan työyhteisöstä tai -tehtävästä toiseen. Aivan kuten asiantuntijuus yleensäkin, se on kontekstisidonnaista sekä jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää. Ammatillinen asiantuntijuus edellyttää yksilöltä jatkuvaa oman osaamisen ja tietojen päivittämistä muuttuvia työtehtäviä ja työnkuvaa vastaaviksi. (Collin 2007, 128-129.)

Henkilöstöalalla työskentelevien työnkuva voi olla hyvin moninainen ja vaihteleva yrityksestä riippuen. Lisäksi alalta puuttuu yhtenäinen ja selkeä koulutuspolku. Kokemuksen myötä kertyvä ammatillinen osaaminen tai asiantuntijuus onkin alalla tärkeässä roolissa. Yksi näkemys asiantuntijuuteen ja nimenomaan ammatilliseen asiantuntijuuteen on se, että asiantuntijuus rakentuu pääsääntöisesti kokemuksen kautta ja sitä pitäisi tutkia kokemuksellisenä sekä henkilökohtaisena prosessina, joka rakentuu yksilöllisesti erilaisen kokemusten myötä. (Hytönen 2002, 38-39.) Tällainen näkemys sopii hyvin henkilöstötyöhön, johon ei ole olemassa mitään tiettyjä formaaleja koulutuksia, vaan osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät pitkälti kokemuksen myötä käytännön työtä tehdessä.

Vaikka ammatillisen asiantuntijuuden kehittyminen nähtäisiin yksilöllisesti rakentuvana prosessina, se ei silti tarkoita sitä, että yksilö voisi yksin ja vain itsenäisesti työskentelemällä rakentaa oman asiantuntijuutensa ja osaamisensa. Ammatillisen osaamisen kehittymiseen vaikuttavat aina myös työtehtävät, työyhteisö sekä sen tarjoamat resurssit. Yksilön osallistuminen kollektiiviseen toimintaan ja erilaisiin työtehtäviin on kriittistä ammatillisen asiantuntijuuden kehittymisen kannalta, sillä siinä ei ole kyse vain erilaisten tietojen ja taitojen hallinnasta, vaan kokonaisvaltaisesta työstä suoriutumisesta. Ammatillinen asiantuntijuus ei siis ole vain yksilöön ja hänen osaamiseensa kytkeytyvä asia, vaan perustuu myös yhteisön toimintaan, saavutuksiin, oivalluksiin ja kehitykseen. Ammatillisella asiantuntijuudella on siis sekä yksilöllinen että sosiaalinen ulottuvuus. (Hytönen 2002, 39-41.)

3.6 Asiantuntijuuden kehittyminen

Asiantuntijaksi kehittyminen on perinteisesti nähty vaiheittaisena, monimutkaisena ja pitkänä prosessina, jonka aikana noviisista kehittyy jonkin alan huippuosaaaja eli asiantuntija (Hotulainen 2010, 2). Yksi tunnetuimmista asiantuntijuuden kehittymisen teorioista on Dreyfusin ja Dreyfusin klassikko, jossa asiantuntijuuden kehittymistä kuvataan viisiporaisen mallin avulla. Kyseisessä mallissa asiantuntijuuden kehittymisen vaiheet ovat noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava suorittaja sekä asiantuntija tai ekspertti. Henkilö, joka kehittyy noviisista aloittelijaksi, pystyy hiljalleen osaamisensa

kehittyessä esimerkiksi huomioimaan paremmin kokonaiskuvan, suoriutumaan yhä haastavammista tehtävistä sekä toimimaan rutinoituneesti ja intuitiivisesti. (Dreyfus & Dreyfus 1986, 21-30.) Kyseistä mallia on kuitenkin kritisoitu paljon esimerkiksi siitä, että se ei huomioi yksilöllisiä eroja eikä kuvaa lainkaan varsinaista asiantuntijuuden kehittymisen prosessia (Karila & Ropo 1997, 152-153).

Asiantuntijuuden kehittymisen tutkimuksessa on viimeisen reilun vuosikymmenen aikana alettu kyseenalaistamaan näkemystä siitä, että asiantuntijuus kehittyisi jokaiselle yksilölle vääjäämättömästi ja luonnollisesti vuosien harjoittelun myötä (Ericsson et al. 2009, 2). Asiantuntijuuden kehittyminen näyttäisikin liittyvän ennen kaikkea vankkaan tietoperustaan, erilaisiin kokemuksiin sekä tiedon organisoitumiseen yksilön mielessä. Asiantuntijuutta ei voi tyhjentävästi kuvata vain sanallistettavien tietojen ja taitojen perusteella, vaan siihen liittyy paljon kokemuksen kautta kasautunutta ruumiillista tietämystä ja osaamista sekä hiljaista tietoa. (Palonen, Lehtinen & Hakkarainen 2017).

Asiantuntijuuteen kuuluu olennaisesti myös tietty kollektiivisuus, sillä se ankkuroituu erilaisiin kulttuurillisiin välineisiin ja käytäntöihin sekä yhteisölliseen toimintaan (Hakkarainen & Paavola 2006, 226). Sosiaaliset resurssit ja toisten asiantuntijoiden kanssa työskenteleminen ja muilta avun saaminen ovat äärimmäisen tärkeitä elementtejä asiantuntijuuden kehittymiselle (Palonen, Lehtinen & Hakkarainen 2017). Ongelmanratkaisu sekä tiedon kehittäminen ja rakentaminen yhteisössä ovat tärkeitä kollektiivisen asiantuntijuuden rakentumisen kannalta. Yhteisön osaamista ja tekemistä on aktiivisesti kehitettävä ja paranneltava, jolloin kehittyminen on mahdollista ja voidaan ylittää aiempi osaamis- ja tietotaso. (Bereiter & Scardamalia 1993.)

Osallistumisen metaforan mukaan asiantuntijaksi kehittyminen liittyy erityisesti henkilön mahdollisuuksiin osallistua asiantuntijayhteisön toimintaan ja sitä kautta omaksua kyseisen yhteisön tietoja ja toimintatapoja. Kun uusi yksilö tulee yhteisöön, hän ikään kuin kasvaa osaksi yhteisöään ja sosiaalistuu osaksi sen käytäntöjä ja tietoja ja taitoja. Osallistumalla asiantuntijayhteisön toimintaan ja nimenomaan ongelmanratkaisutilanteisiin, yksilö voi omaksua asiantuntijuuden kannalta keskeisiä informaaleja tietoja ja taitoja. Aluksi noviisi tarvitsee paljon asiantuntijayhteisön kokeneempien jäsenten tukea ja oh-

jausta. Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyessä yhteisön uusi jäsen osallistuu yhä vaativampiin tehtäviin, jolloin hänen asiantuntijuutensa kehittyy eteenpäin. (Hakkarainen, Palonen, Paavola & Lehtinen 2004, 57-62.)

Asiantuntijuuden kehittymiseen liittyy siis erityisesti kollektiivinen toiminta, mutta myös rikas tietoperusta ja vankka kokemuspohja. Asiantuntijuus ja siihen liittyvä tietämys rakentuvatkin ainakin joillain aloilla hyvin voimakkaasti erilaisissa formaaleissa koulutusinstituutioissa. Toisaalta taas on paljon myös sellaisia aloja ja toimintakenttiä, joissa asiantuntijuus muodostuu ja kehittyy ennen kaikkea diskursseissa ja käytänteissä, joihin osallistumalla henkilö voi kehittää omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan. Kuten todettu, henkilöstötyöhön liittyvän asiantuntijuuden yksi haaste on se, että alalla ei ole selkää ja yhtenäistä koulutuspolkua. Näin ollen iso osa alan ammattilaisten osaamisesta ja asiantuntijuudesta karttuu nimenomaan kokemuksen ja käytännön työn kautta sekä ratkomalla erilaisia työn tuomia haasteita ja ongelmia. (Hytönen 2002, 40-41.)

Omakohtaisen käytännön kokemuksen merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle on todettu tutkimuksissa suureksi. Esimerkiksi erilaiset tutkimukset luokanopettajien asiantuntijuudesta ovat osoittaneet, että kokemukset autenttisessa toimintaympäristössä toimimesta koetaan keskeisiksi tekijöiksi asiantuntijuuden rakentumisen kannalta (Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 17). Kokemus ja työssä tapahtuva oppiminen ovat erityisen tärkeitä nimenomaan ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Erilaiset käytännön työssä ja sen rutiineissa tapahtuvat virheet tai haasteet ja niiden ratkaiseminen ovat se, mikä kehittää ammatillista osaamista (Hytönen 2002, 41). Kokemuksen kautta opittaessa sekä onnistumiset että epäonnistumiset ovat arvokkaita. Esimerkiksi insinöörien työssä oppimista tutkittaessa havaittiin, että tutkittavat kuvasivat kokemuksen avulla tapahtuvaa oppimista usein nimenomaan kantapään kautta oppimiseksi (Collin 2007, 136).

Asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymistä ei tapahdu vain formaaleissa, erillisissä koulutusinstituutioissa ja -tilaisuuksissa, vaan myös työarjessa käytännön työtä ja erilaisia työtehtäviä tekemällä. Työssä oppimista pidetään usein nonformaalin oppimisen muotona, jossa oppiminen ei tapahdu formaaleissa oppilaitoksissa tai koulutuksissa, mutta on silti tarkoituksellista ja tavoiteltavaa (Valleala 2007, 59-60). Työssä oppiminen on lähtökohtaisesti sosiaalinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, jossa kokemukset toimivat oppimisen perustana. Varsinaista työn tekemistä ja siinä oppimista on usein lähes mahdotonta

erottaa toisistaan. Työn ohessa tapahtuva ammatillisen osaamisen kehittyminen tapahtuu-kin usein huomaamatta erilaisia ongelmatilanteita ratkomalla. Tällöin kertyy usein niin sanottua hiljaista tietoa tai ruumiillistunutta tietoa ja taitoa, joita on vaikea pukea sanoiksi ja jakaa eteenpäin. (Collin 2007, 133-134.)

Työssä oppiminen ja kehittyminen ovat myös tärkeä osa yksilön ammatillista kasvua ja kehitystä. Oman asiantuntijuuden ja ammatillisen osaamisen kehittyminen ovatkin yksilölle yksi tärkeimmistä työssä tapahtuvan toiminnan päämääristä. (Collin 2007, 123-124.) Jatkuva uuden oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen ovat siis tärkeitä niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta. Toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovatkin asiantuntijuuden tärkeä elementti. Asiantuntijuuteen kuuluu teoreettinen oppiminen sekä erilaisten ilmiöiden yhä syvempi ja käsitteellisempi ymmärtäminen. Asiantuntijuuden kehittyminen on siis tavoitteellista toimintaa, jossa yksilö pyrkii tietoisesti oppimaan uutta ja kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. (Ruohotie 2006, 106-107.) Työtä ei kuitenkaan juuri koskaan tehdä ilman vuorovaikutusta erilaisten artefaktien tai muiden yhteisön jäsenten kanssa, joten vaikka asiantuntijuuden kehittämisessä on myös yksilöllinen puoli, on sen kollektiivinen luonne aina läsnä (Collin 2007, 139-140).

4 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata henkilöstöammattilaisten käsityksiä omasta asiantuntijuudestaan sekä yleisesti henkilöstöpalvelualalla tarvittavasta asiantuntijuudesta. Tarkoitukseni on teemahaastattelujen avulla selvittää, millaisista tekijöistä henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus koostuu ja millaiseksi he itse käsittävät sen. Tarkoituksena ei siis ole tutkia asiantuntijuutta minkäänlaisten ulkopuolisten kriteerien tai määritelmien perusteella, vaan keskittyä tutkittavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin omasta asiantuntijuudestaan sekä yleisesti henkilöstöpalvelualalla tarvittavasta asiantuntijuudesta.

Tässä tutkimuksessa haluan tutkia nimenomaan henkilöstöpalvelualalla toimivien rekrytointi- ja henkilöstötyötä tekevien asiantuntijuutta, sillä alalla on Suomessa kova kilpailu ja uusia henkilöstöpalvelualan yrityksiä tulee jatkuvasti lisää. Kilpailutilanne asettaa alalla toimiville yrityksille ja niiden henkilöstölle aivan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita. Asiantuntijuus ja ammattitaito voivatkin toimia kilpailuvalttina ja keinona erottua muista. Aihe on mielenkiintoinen myös siksi, että asiantuntijuuteen liittyy henkilöstöpalvelualalla monenlaisia vaatimuksia työn luonteesta johtuen. Alalla toimivien henkilöstöammattilaisten on oltava asiantuntijoita paitsi oman työnsä ytimessä – eli rekrytoinneissa ja esimerkiksi työlain ja työehtosopimusten hallitsemisessa – niin myös asiakkaiden toimialoihin liittyvissä asioissa.

Tutkimuskysymykseni on:

Millaisia käsityksiä henkilöstöammattilaisilla on omasta asiantuntijuudestaan?

Tutkimuskysymykseeni vastaamalla minun on tarkoitus selvittää, millaista kohdeyrityksen HR-henkilöstön asiantuntijuus on heidän omasta mielestään, millaisista elementeistä se koostuu ja mitkä asiat tai kokemukset ovat keskeisimpiä asiantuntijuuden rakentumisen kannalta.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni menetelmällisiä valintoja. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineistonhankintamenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Toisessa alaluvussa kuvaan tutkimukseni osallistujajoukkoa sekä koko aineistonkeruu- ja tutkimusprosessia. Tutkimuksessani aineiston analyysimenetelmänä on käytetty fenomenografiaa, joten kerron lopuksi hieman yleisesti kyseisestä lähestymistavasta sekä kuvaan sitä, miten kyseisestä lähestymistapaa on hyödynnetty tässä tutkimuksessa ja millainen analyysiprosessini on ollut.

5.1 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus tuottaa yleistettävää tietoa, vaan kuvata esimerkiksi erilaisia ilmiöitä ja lisätä ymmärrystä niistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Valitsin tähän tutkimukseen laadullisen otteen, sillä tarkoitukseni on nimenomaan selvittää kohdejoukon näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä eli asiantuntijuudesta. Näin ollen laadullinen tutkimus palvelee tarkoituksiani huomattavasti paremmin kuin määrällinen tutkimus. Laadullinen tutkimusprosessi voi erityisesti aloittelevan tutkijan kohdalla olla luonteeltaan myös oppimisprosessi, jossa tutkija tutkimuksensa etenemisen myötä kasvattaa tietoisuuttaan tutkittavasta ilmiöstä tai teemasta ja niihin liittyvistä tekijöistä (Kiviniemi 2015, 80). Itselleni tutkimusprosessini on hyvin vahvasti ollut nimenomaan oppimisprosessi, jonka aikana opin paitsi tutkimuksen tekemisestä, niin myös käyttämistäni menetelmistäni sekä asiantuntijuuden teemasta ja siihen kietoutuvista seikoista.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on se, että aineistonkeruun välineenä toimii ihminen eli tutkija itse. Tämä aiheuttaa väistämättä sen, että näkökulmat ja aineistoon liittyvät tulkinnat kehittyvät vähitellen läpi koko tutkimusprosessin. (Kiviniemi 2015, 74.) Se ohjaa koko tutkimuksen asetelmaa. Laadullinen tutkimus on siis prosessi, jonka vaiheet eivät ole aina etukäteen tarkasti selvillä, vaan myös tutkimustehtävät ja tutkimukselliset ratkaisut rakentuvat hiljalleen tutkimuksen aikana. Kun tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa tai kokemuksia ja käsityksiä, tutkittava ilmiö kokonaisuudessaan avautuu vähitellen tutkimusprosessin edetessä. (Kiviniemi 2015, 74-75.) Näin on ollut myös tässä

tutkimuksessa: menetelmälliset valinnat sekä koko tutkimusasetelma on rakentunut hiljalleen. Tutkimukseni eri elementit – tutkimuskysymys, aineiston analyysi, keskeisten käsitteiden ja teorioiden muodostus – ovat kehittyneet joustavasti tutkimuksen edetessä.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Valitsin haastattelumenetelmäkseen teemahaastattelun, sillä se auttaa syvähaastattelua paremmin pysymään tietyssä aihealueessa, mutta sallii haastateltavien vastausten mukaan esitettävät tarkentavat ja syventävät kysymykset. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä ovat perusteltuja tässä tutkimuksessa, sillä olen kiinnostunut ennen kaikkea tutkittavien omista kokemuksista ja ajatuksista, joten silloin on järkevintä ja tarkoituksenmukaisinta kysyä näitä asioita suoraan haastateltavilta (Laine 2015, 39). Haastattelujen etu on myös menetelmän joustavuus, sillä haastattelutilanne mahdollistaa esimerkiksi kysymysten toistamisen, epäselvien ilmaisujen korjaamisen tai väärinkäsitysten oikaisemisen. Lisäksi haastattelussa – toisin kuin esimerkiksi kyselyssä – voidaan vaihdella kysymysten järjestystä ja esittää tarvittaessa tarkentavien jatkokysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.) Tutkimukseni haastattelurunko löytyy liitteenä (liite 1).

5.2 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen kulku

Tämä tutkimuksen kohdejoukko koostuu WorkPower Oy:n HR-henkilöstöstä. Tutkimusta varten on haastateltu yhteensä 8 henkilöä. Tutkittavien tehtävänimikkeet ovat kokemuksen mukaan joko HR-trainee, HR-koordinaattori tai HR-konsultti. Tässä tutkimuksessa halusin tutkia nimenomaan yrityksen HR-henkilöstöä, sillä olen kiinnostunut juuri heidän kokemuksistaan omasta asiantuntijuudestaan sekä siihen liittyvistä haasteista henkilöstöpalvelualan kireässä kilpailutilanteesta. Näin ollen esimerkiksi talousosaston, myynnin tai markkinoinnin henkilöstöä ei ole mukana tässä tutkimuksessa. Haastateltavat ovat aineistokatkelmissa nimetty satunnaisessa järjestyksessä haastateltaviksi H1- H8. Haastateltavien tarkempaa titteliä – HR-trainee, HR-koordinaattori tai HR-konsultti – ei anonymiteetin säilyttämisen vuoksi kerrota, sillä kohdeorganisaatio on pieni, joten riski

haastateltavien henkilöllisyyden paljastumiselle olisi liian suuri. Tutkimukseni analyysiosiossa käytän kaikista haastateltavistani tätä tutkimusta varten konstruoimaani yleisnimeä *henkilöstöammattilainen*, sillä tutkittavat tekevät nimikkeistä tai titteleistä riippumatta melko samanlaista henkilöstötyötä, eikä tarkoitukseni ole tässä tutkimuksessa erotella tai vertailla eri nimikkeillä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia.

Laadullisessa haastattelututkimuksessa haastateltavien valinta on tärkeää, sillä niillä henkilöillä, joilta tietoa kerätään, tulisi lähtökohtaisesti olla riittävästi tietoa tai kokemuksia tutkimuksen aiheeseen liittyen. Haastateltavia ei tulisi valita sattumalta, vaan valinnan tulisi olla harkittu ja tutkimuksen tarkoituksiin soveltuva. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-98). Tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista tai niin kutsuttua eliittiotantaa, jossa tutkimuksen tiedonantajat valitaan tarkkaan sen mukaan, että heillä on oletettavasti tutkimuksen aiheesta runsaasti tietoa tai sanottavaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98-99). Pyysin haastateltavikseni sellaisia henkilöitä, joilla uskoin olevan riittävästi tietoa, kokemusta ja sanottavaa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi halusin tutkittavikseni ihmisiä, joilla on erilaiset ja eripituiset työhistoriat tutkimukseni kohdeyrityksessä. Näin ollen pyrin saamaan haastateltaviksi sekä uudempia tulokkaita että sellaisia henkilöitä, jotka ovat työskennelleet kyseisessä yrityksessä jo hieman pidempään. Lähestyin sopivia henkilöitä viestillä, jossa kerroin tutkimuksestani ja tiedustelin kiinnostusta osallistumiseen. Haastattelun perimmäinen tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta, joten tutkittaville olisi perustelua antaa vähintään tutkimuksen aiheet ja teemat etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86). Kerroin haastateltavilleni etukäteen tutkimukseni teeman, mutta en antanut varsinaisia haastattelukysymyksiä etukäteen tarkasteltavaksi.

Tutkimukseeni osallistuminen oli haastateltaville täysin vapaaehtoista. Koska tutkimukseni kohdeyritys toimii useammalla paikkakunnalla, halusin saada haastateltavia myös muualta kuin Helsingin toimiston henkilöstöstä. Tämä edellytti hieman aikatauluttamista ja suunnittelua, sillä minun tarvitsi haastattelujen vuoksi käydä toisen paikkakunnan toimipisteellä, mikä vei hieman aikaa. Haastateltavani ovat melko erilaisia koulutuksen ja työhistorian suhteen. Haastateltavieni koulutustausta vaihtelee ylemmästä korkeakoulututkinnosta keskiasteen koulutukseen. Osalla tutkittavasti on aiempaa rekrytointi- tai henkilöstötyökokemusta jo ennen kohdeyritykseen tuloa, mutta osalle nykyinen työ tarjoaa

ensikosketuksen henkilöstöalalle. Tutkittavat ovat työskennelleet tutkimukseni kohdeyrityksessä vaihtelevan ajan. Tuorein henkilöstön jäsen haastateltavistani oli haastatteluhetkellä ollut WorkPower Oy:llä töissä neljä kuukautta, ja pisimpään kyseisessä yrityksessä työskennellyt on ollut yrityksessä yli kymmenen vuotta.

Ennen haastatteluja luin teoriaa asiantuntijuuden kokemuksesta, jotta osaisin luoda mahdollisimman toimivan ja tarkoituksenmukaisen haastattelurungon. Haastattelut suoritin aikavälillä 8.1.2020-7.2.2020. Nauhoitin kaikki haastattelut puhelimellani litterointia varten. Haastattelut suoritettiin yrityksen toimitiloissa työpäivän aikana tai sen jälkeen. Jokaiselle haastattelulle oli varattu tunti aikaa. Haastattelujen ajallinen kesto vaihteli 27 ja 48 minuutin välillä. Aloitin haastattelut kertomalla lyhyesti mielenkiinnostani ja tutkimukseni aiheesta. Kerroin tutkittaville, että nauhoitan haastatellut litterointia ja analyysiä varten, mutta varsinaisia haastattelunauhoja tai -tekstejä ei käsittele eikä näe tai kuule kukaan muu kuin minä. Muistutin tutkittavia myös heidän oikeudestaan vetäytyä tutkimuksesta myös myöhemmin, mikäli niin haluavat. Varsinaisen haastatteluosuuden aloitin aina taustakysymyksillä – esimerkiksi kysymällä koulutustaustaa ja työhistoriaa – jotka ovat melko neutraaleja ja helppoja kysymyksiä vastata. Haastattelutilanne oli hieman jännittävä paitsi itselleni, niin myös osalle haastateltavista. Haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin ja alkujännityksen jälkeen haastateltavat puhuivat teemasta melko avoimesti ja vapautuneesti. Nauhoitettua materiaalia kertyi yhteensä 276 minuuttia.

Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttavat niin tutkimuskysymykset kuin analyysimenetelmäkin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138-140). Tein haastattelujeni litteroinnit valmiiksi viimeistään parin päivän kuluttua haastatteluista, sillä halusin haastattelutilanteeseen olevan vielä tuoreessa muistissa myös litterointivaiheessa. Valitsemassani aineiston analyysimenetelmässä – fenomenografiassa – ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemusten ja käsitysten tutkimisesta (Niikko 2003, 24-25). Kiinnostuksen kohteenani on siis haastattelujen asiasisältö, ei niinkään tapa, jolla asioista puhutaan. Näin ollen keskityin myös litteroinnin osalta kirjaamaan ylös haastateltavieni kertomukset sanatarkasti, mutta jätin litteroimatta joitakin ei-kielellisiä ilmauksia, kuten esimerkiksi haastateltavan epäröintiä, hiljaisuuksia tai naurahduksia. Litteroin jokaisen haastattelun omalle Word-tiedostolle ja kaikista haastatteluistani syntyi yhteensä 79 sivua fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5 kirjoitettua tekstiä.

5.3 Fenomenografia

Aineistoni analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa toimii fenomenografia, joka on laadullinen tutkimusmenetelmä. Fenomenografiasta on tullut suosittu tutkimusmenetelmä kasvatustieteiden parissa, sillä sen avulla voidaan tutkia ihmisten käsityksiä ja kokemuksia erilaisista arkipäivän ilmiöistä. Fenomenografisen tutkimuksen avulla voidaankin siis tutkia ihmisten ajattelua sen sijaan, että tutkittaisiin vain heidän käyttäytymistään. (Niikko 2003, 7.) Fenomenografinen analyysi perustuu empiiriseen aineistoon ja tapahtuu aineistolähtöisesti, eikä mihinkään teoriaan tai aiempiin tutkimuksiin pohjautuen. Fenomenografisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea tutkittavien ajatusten ja käsitysten eroavaisuuksista sekä ihmisten erilaisista tavoista ymmärtää asioita ja ilmiöitä. Fenomenografiassa käsityksellä on yleistä mielipidettä syvällisempi ja laajempi merkitys, sillä käsitykset nähdään merkityksenantoprosesseina sekä ymmärryksenä jostakin ilmiöstä tai aiheesta. (Huusko & Paloniemi 2006, 162-166.)

Fenomenografiassa suhde ympäröivään maailmaan on non-dualistinen, eli fenomenografian piirissä ajatellaan, että yksilö ja tätä ympäröivä maailma ovat suhteessa toisiinsa. Fenomenografisen näkemyksen mukaan ei ole kahta erilaista maailmaa – todellista eli objektiivista ja koettua eli subjektiivista – vaan maailma, joka on samanaikaisesti sekä todellinen että koettu. Fenomenografiassa ei siis pyritä tutkimaan mitään objektiivista todellisuutta, vaan sitä, miten ihmiset kokevat erilaiset todellisuuden ilmiöt. Fenomenografiassa ihminen nähdään rationaalisena olentona, joka pyrkii aktiivisesti muodostamaan käsityksiä erilaisista ilmiöistä liittämällä erilaisia kokemuksia ja tapahtumia toisiinsa ja pyrkimällä selittämään niitä. (Huusko & Paloniemi 2006, 164-165.) Ihminen kohtaa ja kokee erilaisia tapahtumia maailmassa, ja näistä tapahtumista hän muodostaa käsityksiä, jotka ovat fenomenografisen tutkimuksen perusta. Nämä käsitykset eivät ole fyysisiä asioita tai selkeitä mentaalisia entiteettejä, vaan vuorovaikutusta yksilön ja ympäröivän maailman välillä (Niikko 2003, 15-23.)

Fenomenografisen tutkimuksen perustavoitteena on löytää ja systemaattisesti käsitellä tiettyyn ilmiöön tai asiaan liittyviä ajattelutapoja. Kuvauksessa pyritään pääsemään irti yksilötason kuvauksesta ja siirtymään käsitysten eroavaisuuksiin tietyn ryhmän sisällä. Mielenkiinto on ennen kaikkea käsitysten asiasisällössä sekä siinä, miten erilaiset käsi-

tykset suhteutuvat toisiinsa. (Huusko & Paloniemi 2006, 165.) Fenomenografisessa tutkimuksessa onkin siis tavoitteena kuvata tiettyihin ilmiöihin liittyviä kokemuksia ja käsityksiä. Vaikka eri yksilöt kokevat samoja asioita, ne saavat erilaisia merkityksiä riippuen yksilön aiemmista kokemuksista ja niiden perusteella luomistaan käsityksistä. Fenomenografisen analyysin perusteella tutkimusaiheesta saadut kategoriat eivät siis keskity ilmiön käsitysten yleiseen kuvaukseen, vaan käsitysten variaatioon. Analyysissä ei myöskään keskitytä erilaisten käsitysten määrään tai edustavuuteen, vaan pyritään etsimään laadullisia erilaisuuksia (Niikko 2003, 22-23, 35.)

Fenomenografista analyysimenetelmää hyödyntäviä tutkimuksia on kritisoitu erityisesti siitä, että raportissa analyysiprosessia ei ole kuvattu riittävän läpinäkyvästi ja selkeästi. Tällöin lukijan on vaikea ymmärtää kategorioiden muodostumista ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Yleinen ongelma on myös kesken jäänyt analyysi, jossa kategorioiden muodostamista ei viedä tarpeeksi pitkälle tai keskustelu suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin on puutteellista. Analyysin pohjalta luodut kategoriat ovat aina tutkijan itsensä rakentamia, jolloin niiden sisältö ja määrä on lopulta tutkijan päätettävissä. Analyysiprosessin riittävä ja selkeä kuvaus sekä aineistosta nostetut lainaukset lisäävät koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja sitä kautta tarjoavat lukijalle mahdollisuuden luoda aiheesta ja tutkimuksesta omia näkemyksiä sekä arvioida sen luotettavuutta. Myös sopiva teorian ja empirian suhde lisäävät fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta. (Huusko & Paloniemi 2006, 169-170.)

5.4 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui fenomenografia, sillä tarkoitukseni on selvittää ja kuvata haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan sekä siihen liittyvistä haasteista. Aineiston analyysi alkoi jo litteroinnista, joka toimi samalla ensimmäisenä lukukertana aineistolle. Litteroinnin jälkeen luin aineistoani ensin läpi useita kertoja, sillä se on yleensä fenomenografisen analyysin ensimmäinen vaihe, jonka aikana on tarkoitus alkaa hahmottaa tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä ilmauksia sekä hahmottaa kokonaiskuvaa tutkittavien käsityksistä tutkimuksen aiheeseen liittyen (Niikko 2003, 33). Fenomenografisessa analyysissä analyysiprosessi on

usein vaihteellinen ja joustava, jossa tulkinta ja tärkeimpien merkitysten etsiminen tapahtuvat usealla tasolla (Huusko & Paloniemi 2006, 166; Niikko 2003, 32-33).

Parin ensimmäisen nopeamman lukukerran jälkeen aloin lukea aineistoa tarkemmin nimenomaan tutkimuskysymykseni näkökulmasta. Alleviivasin jokaisesta haastattelusta aluksi mielenkiintoisia ja tutkimuskysymykseeni liittyviä ilmauksia ja kokosin ne sen jälkeen yhdelle Word-tiedostolle. Fenomenografisessa tutkimuksessa on tärkeää keskittyä tutkittavan ilmiön kannalta merkittäviin ilmaisuihin, eikä informanteihin, jotka ovat nämä ilmaisut tuottaneet (Niikko 2003, 33). Fenomenografisen analyysin analyysiyksikkönä on käsitys, joka voi aineistossa muodostua yksittäisestä sanasta, lauseesta tai jostakin laajemmasta kokonaisuudesta (Valkonen 2006, 33-34). Myös minun aineistossani merkittävät ilmaisut saattoivat koostua joko yksittäisistä sanoista tai useammasta virkkeestä. Yhdessä virkkeessä saattoi olla myös useampi tutkimusaiheen kannalta merkityksellinen ilmaus. Alla esimerkki eräästä haastattelusta, jossa yhdessä virkkeessä on kolme merkityksellistä ilmausta:

141. Mä itse nään et mä oisin asiantuntija just sen oman persoonan vuoksi ja sen kaiken kokemuksen, koulutuksen taustalta. [H2]
142. Mä itse nään et mä oisin asiantuntija just sen oman persoonan vuoksi ja sen kaiken kokemuksen, koulutuksen taustalta. [H2]
143. Mä itse nään et mä oisin asiantuntija just sen oman persoonan vuoksi ja sen kaiken kokemuksen, koulutuksen taustalta. [H2]

Tulkitsen yllä olevaa virkettä niin, että siinä haastateltava kertoo, että hänen asiantuntijuutensa koostuu kolmesta eri elementistä: hänen persoonastaan, kokemuksestaan sekä koulutuksestaan. Tällaisissa tapauksissa, kun yhdessä virkkeessä on monta eri ilmausta, listasin saman virkkeen useamman kerran alleviivaten jokaisesta aina sen oman merkittävän ilmaisunsa.

Merkitsin löytämäni merkitykselliset ilmaukset juoksevilla numeroilla. Löysin aineistostani yhteensä 590 haastateltavien asiantuntijakäsitykseen liittyvää merkityksellistä ilmausta. Tämä jälkeen siirryin varsinaisen analyysini toiseen vaiheeseen, jossa aloin lajitella ja ryhmitellä näitä löytämiäni merkityksellisiä ilmauksia kategorioiksi. Ryhmittelyn

tarkoituksena on ilmausten vertailu ja olennaisuuksien, erojen ja samankaltaisuuksien etsiminen (Huusko & Paloniemi 2006, 168; Valkonen 2006, 35). Konkreettisesti tämä tarkoitti ilmauksien lajittelua omien teemojensa alle. Teemoja tai niin sanottuja kategorioita muodostui tässä kohtaa yhteensä 74. Aineistositaattien määrä kussakin kategoriassa vaihteli yhden ja 23 välillä. Vaikka fenomenografisessa analyysissä ei ole tarkoitus keskittyä määriin (Niikko 2003, 22-23), olen raportoinut eri vaiheiden ilmausten ja kategorioiden määrät, koska olen halunnut kuvata analyysiprosessini etenemisen mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi.

Ryhmittely ja kategorioihin kuuluvien merkityksellisten ilmausten määrä on kuvattu tutkielman lopusta löytyvässä liitteessä (liite 2). Tämä vaihe oli hidas ja haastava, sillä ilmauksien ryhmittely vaati jo tulkintaa ja kategorioiden nimeäminen ei aina ollut aivan yksiselitteistä. Alla esimerkki yhdestä toisen analyysivaiheen kategoriasta sekä siihen kuuluvista merkityksellisistä ilmauksista.

Ryhmä 6: Asiantuntijalla on ihmistuntemusta

- semmosta tiettyä ihmistuntemusta [H1]
- hyvä ihmistuntemus [H1]
- pitää olla semmonen et osaa lukee niitä ihmisiä [H2]
- ihmistuntemus [H4]
- palkkasin tosi paljon ihmisiä ja en tiä miks on ollu niiku hirveen hyvä vaisto mulla elämässä. Että ei oo menny ku ihan pari rekrytointii pieleen [H4]
- pystyy lukee ihmisii [H5]
- asiantuntijuudessa on se ihmisen lukemisen taito [H5]
- ku nähdään että ois sellasta potentiaalia saada sitä heti siihen rekrytointiprosessiin mukaan [H6]
- sitte taas (*nähdä*) työnhakijalta niinku ne vahvuudet [H6]
- mä oon aika hyvää niinkun lukee ihmisiä [H7]

Yllä olevassa esimerkissä on siis 10 merkityksellistä henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsitykseen liittyvää ilmausta, jotka muodostavat analyysissä kategorian ”Asiantuntijalla on ihmistuntemusta”.

Fenomenografisen analyysin kolmannessa vaiheessa ensimmäisen tason kategorioista muodostetaan abstraktimpeja käsitysryhmiä, jolloin ryhmien väliset kriteerit ja suhteet toisiinsa tarkentuvat (Huusko & Paloniemi 2006, 168; Valkonen 2006, 36). Tämän vaiheen aloitin lukemalla useita kertoja läpi toisessa vaiheessa muodostamani kategoriat sekä niihin sisältyvät merkitykselliset ilmaukset. Tarkoitukseni oli löytää käsitysryhmiä, joissa yhdistyvät useat kategoriat. Lähdin liikkeelle niistä kategorioista, jotka pitivät sisällään paljon merkityksellisiä ilmauksia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus kvantifioida tai keskittyä aineistossa määriin, mutta hyödynsin merkityksellisten ilmausten määriä tässä analyysin vaiheessa niin, että aloitin käsitysryhmien muodostamisen nimenomaan niistä kategorioista, joihin kuului suuri määrä ilmauksia. Tulkitsin niin, että suuri määrä aineistositaatteja eli merkityksellisiä ilmauksia tarkoittaa sitä, että kyseinen kategoria kuvaa jotain selvästi keskeistä käsitystä asiantuntijuudesta.

Käsitysryhmien muodostaminen oli ajoittain haastavaa. Tiedyt käsitysryhmät muodostuivat melko nopeasti ja kivuita. Yksi selkeimmistä käsitysryhmistä oli itsensä kehittämisen käsitysryhmä, joka on esimerkkinä alla. Kategorian perässä oleva numero kuvaa kyseiseen kategoriaan liittyen merkitysten ilmausten määrää.

Kehittää itseään

• Asiantuntija haluaa kehittyä	20
• Kehittää itseään koulutusten avulla	6
• Asiantuntija kehittää itseään lukemalla alan julkaisuja	5
• On kiinnostunut alasta	13
• Asiantuntijuus rakentuu opintojen avulla	12
• Ottaa vastuuta omasta osaamisestaan	9
• Pitää itsensä ajan tasalla	8

Toiset käsitysryhmät sen sijaan olivat haastavia ja epäselviä, ja vaativat enemmän pohdintaa ja kategorioiden siirtelyä ryhmästä toiseen. Haastavissa tilanteissa palasin eri kategorioiden aineistositaatteihin ja jopa alkuperäisiin litteraatioihin, jotta ymmärtäisin selkeämmin, mikä on ollut sitaatin konteksti ja sitä kautta tavoittaisin kyseisen käsityksen syvimmän ytimen. Pallottelun ja erilaisten hahmotelmien jälkeen onnistuin muodostamaan edellisessä vaiheessa luomistani 74 kategoriasta 12 käsitysryhmää, jotka syntyivät vertailemalla ja analysoimalla kategorioiden sisältöjä. Liitteessä 3 on kuvattu kaikki käsitysryhmät sekä niihin sisältyvät kategoriat.

Fenomenografisen analyysin viimeisessä vaiheessa aiemmin luoduista käsitysryhmistä muodostetaan laaja-alaisempia ylemmän tason kuvauskategorioita. Kuvauskategoriat syntyvät tutkijan tulkinnan kautta ja ne kuvaavat tutkittavien todellisuutta ja tutkimusilmiötä koskevia käsityksiä. Kuvauskategorioita muodostaessa ja kuvatessa keskeisintä on niiden laadullinen erilaisuus sekä niiden keskinäiset suhteet toisiinsa. (Niikko 2003, 36-37; Huusko & Paloniemi 2006, 168-169; Valkonen 2006, 54-55.) Tässä tutkimuksessa 74 käsitysryhmästä muodostui lopulta 7 ylemmän tason kuvauskategoriaa. Kuvauskategorioita muodostaessa en enää huomionnut niihin kuuluvien käsitysten määrää, vaan keskityin nimenomaan eri kategorioiden eroihin, jolloin muodostamani kuvauskategoriat kattaisivat mahdollisimman hyvin tutkittavaan ilmiöön – henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen – liittyvien käsitysten variaation. Alla (taulukko 1) on esitelty kaikki kuvauskategoriat.

TAULUKKO 1: Kuvauskategoriat

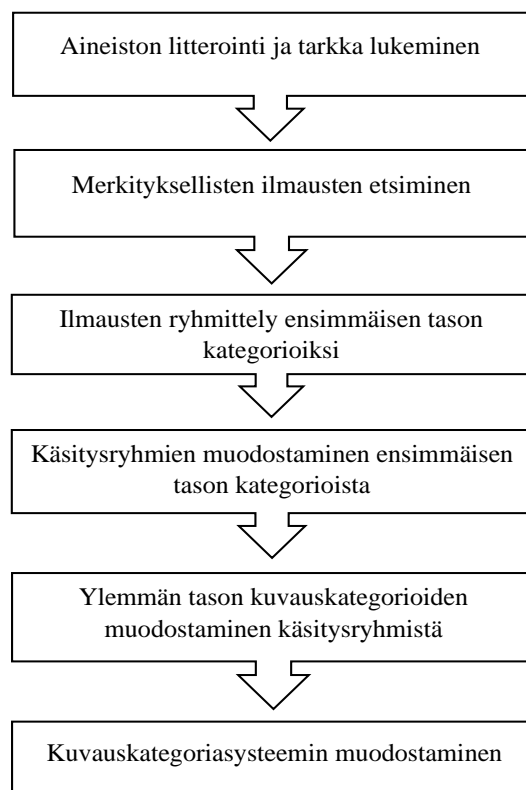
JATKUVA KEHITYSMINEN	VANKKA TIETOPOHJA	KYKY TOIMIA	SOSIAALISET KYVYT	KYKY REFLEKTI-OON	PUHUMISEN TAITO	ERILAISET HAASTEET
<p>Henkilöstöammattilainen kehittää itseään</p> <p>Asiantuntijuus kehittyä kokemuksen kautta</p> <p>Työyhteisöllä iso rooli asiantuntijuuden kehittymiselle</p>	<p>Toimialojen tuntemus</p> <p>Tarvittava yleinen tietopohja</p>	<p>Oikeanlainen ja tilanteeseen sopiva toiminta</p> <p>Osaa keskittyä olennaiseen</p> <p>- Asiakaspalvelu ja myyntityö</p>	Sosiaalinen osaaminen	Kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista	Oikeanlainen ja tilanteeseen sopiva puhe	Henkilöstöammattilaisen asiantuntijuuteen liittyä monenlaisia haasteita

Fenomenografisessa analyysissä kuvauskategorioista pyritään muodostamaan vielä lopuksi kuvauskategoriasysteemi, joka kuvaa kategorioiden suhteita toisiinsa. Kuvauskategoriasysteemi voi olla esimerkiksi horisontaalinen, vertikaalinen tai hierarkkinen. (Niikko 2003, 37-39.) Muodostamani kuvauskategoriasysteemi on taulukossa 1 näkyvien kuuden ensimmäisen kuvauskategorian suhteen horisontaalinen, eli ne ovat tasavertaisia tärkeyden sekä tason suhteen. Seitsemäs kuvauskategoria – eli erilaiset asiantuntijuuteen

ja sen kehittymiseen liittyvät haasteet – on hieman erilaisessa suhteessa muihin kategori-
oihin. Erilaiset asiantuntijuuden haasteet vaikuttavat ja heijastuvat kaikkiin muhin kate-
gorioihin. Tutkimukseni kuvauskategoriasysteemi on esitelty tarkemmin seuraavan luvun
alussa.

Alla (kuviossa 2) on vielä selkeyden vuoksi esitelty analyysini eteneminen graafisessa
muodossa. Fenomenografisen analyysin yksi haaste on se, että sen tekemiseen ei ole yhtä
oikeaa tapaa ja siitä löytyy hyvin erilaisia versioita esimerkiksi erilaisissa opinnäyte-
töissä. Menetelmäkirjallisuudessa (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2008; Huusko & Palo-
niemi 2006; Niikko 2003) on kuvattu fenomenografisen analyysin etenemistä melko yli-
malkaisella tavalla, usein ilman konkreettisia käytännön esimerkkejä. Näin ollen analyy-
sin tekeminen on paikoin haastavaa ja pieni epävarmuus omasta tekemisestä ja tulkin-
noista oli koko ajan läsnä. Haastavina hetkinä palasin aina alkuperäisiin aineistoihin ta-
voittaakseni ilmausten ja sitaattien kontekstin sekä haastateltavien kokemukset. Analyy-
sin edetessä palaset alkoivatkin loksahdella kohdilleen ja tekeminen alkoi tuntua mielek-
käältä ja palkitsevalta. Koen analyysini onnistuneen lopulta hyvin.

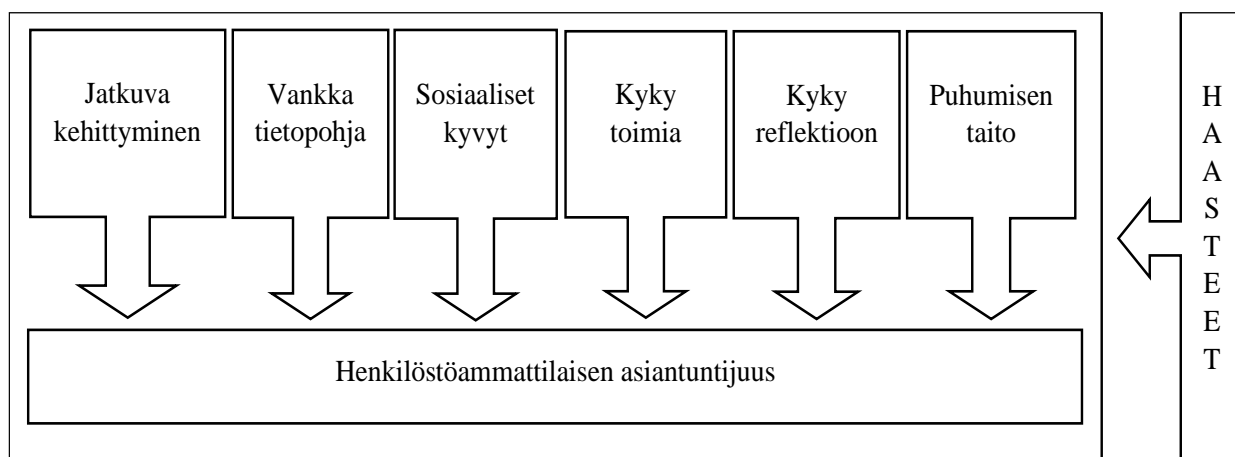
KUVIO 2: Analyysin eteneminen



6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset eli fenomenografisen analyysin perusteella muodostetut ylimmän tason kuvauskategoriat sekä niistä rakennetut kuvauskategoriasysteemin. Kuvauskategorioiden perusteella rakentuu henkilöstöammattilaisten käsitys heidän omasta ja henkilöstöpalvelualalla tarvittavasta asiantuntijuudesta. Kuviossa 3 on esitelty näistä kuvauskategorioista rakentuva systeemi, josta näkee eri kategorioiden suhteen toisiinsa ja sitä kautta henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsitykseen. Kuvauskategoriat 1-6 ovat siis horisontaalisessa suhteessa toisiinsa, eli ne ovat samanarvoisia asiantuntijakäsityksen kannalta. Haasteet-kuvaskategoria sen sijaan vaikuttaa kaikkiin muihin kategorioihin ja sitä kautta laajemmin henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen.

KUVIO 3: Kuvauskategoriasysteemi



Alaluvuissa 6.1-6.7 on esitelty tarkemmin jokainen kuvauskategoria sisältöineen. Koska tutkimukseni tarkoitus on selvittää nimenomaan henkilöstöammattilaisten omia käsityksiä henkilöstöpalvelualalla tarvittavasta asiantuntijuudesta, olen liittänyt mukaan paljon aineistositaatteja. Aineistositaatti on kirjoitettu kursiivilla, jotta ne erottuvat selkeästi minun tekstistäni ja tulkinnoistani. Tarvittaessa olen lisännyt sitaatteihin suluissa sanan tai sanoja, jotta sitaatti on lukijalle ymmärrettävä. Lisäksi olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman paljon tutkittavieni haastattelussa esiin tuomia käsitteitä sekä ilmaisuja.

6.1 Jatkuva kehittyminen

Aineistossa oli paljon puhetta asiantuntijuuden kehittymisen prosesseista. Ensimmäinen kuvaskategoria onkin jatkuva kehittyminen. Tämä kuvauskategoria pitää sisällään seuraavat alakategoriat: asiantuntijuus kehittyy kokemuksen kautta, asiantuntija kehittää itseään sekä työyhteisöllä on iso rooli asiantuntijuuden kehittymiselle. Ajatus siitä, että asiantuntijuus on jatkuvasti kehityksessä oleva prosessi, oli haastatteluissa vahvasti läsnä. Asiantuntijuus ei ole jotakin valmista tai pysyvää, vaan jotakin sellaista, joka on koko ajan muutoksessa ja kehittyy.

”-- must se on vaan sillee et joka päivä sust tulee parempi.” [H8]

Asiantuntijuutta ei siis ole mahdollista rakentaa pelkästään esimerkiksi erilaisten opintojen tai koulutusten varaan eikä se synny hetkessä. Asiantuntijuus rakentuu siis ajan kanssa, pikku hiljaa erilaisten kokemusten ja käytännön työn myötä.

”Kyl se (asiantuntijuus) tulee ajan kanssa siitä.” [H1]

”-- sit se (asiantuntijuus) vaatii niinku aikaa.” [H3]

”-- sitä ammatillisen osaamisen, itseni kehittämistä ja sitten se että, ööm, siihen vaaditaan aina työvuosia.” [H8]

Käytännön kokemuksen merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle oli siis tässä aineistossa suuri. Jokapäiväinen työ ja erilaisten arkisten työtehtävien hoitaminen kehittävät osaamista ja ammattitaitoa. Etenkin uran alkuvaiheissa osaaminen kehittyy suurin harppauksin sillä, kun saa itse hoitaa erilaisia työtehtäviä. Käytäntö siis opettaa, ja esimerkiksi haastattelemaan oppii vain haastatteleamalla.

”Mä niiku koen et jotenki et pääsee niiku käytännön, käytännön niiku kokemuksel kehittymää sitte että, isoin kehitys on ainaki itelle tullu että on päässy iha käytännössä tekee niit hommi.” [H1]

”Työn tekemisen kautta.” (kehittyy asiantuntijuus) [H6]

”Käytäntö opettaa.” [H7]

Aiempi työkokemus – myös aivan muilta aloilta – osoittautui aineiston perusteella tärkeäksi asiantuntijuuden rakennuspalikaksi. Haastateltavien työhistoriat olivat hyvin erilaisia. Osalla oli pitkä kokemus esimerkiksi esimiestyöstä ja rekrytoinneista, osan aiempi työkokemus koostui erilaisista kesätöistä ja opiskeluaikojen osa-aikatöistä. Kaikki haastateltavat toivat kuitenkin esiin sen, että aiemmalla työkokemuksella ja sieltä hankituilla taidoilla on ollut iso merkitys oman ammattitaidon kehittymiselle. Aineistossa korostui erityisesti asiakaspalvelukokemuksen hyödyllisyys nykyisen työn kannalta. Henkilöstöammattilaisten työ on pääsääntöisesti erilaisten ihmisten kohtaamista, joten tietty palvelualttius ja hyvät asiakaspalvelutaidot koetaan tärkeiksi.

”--mun työkokemus ku on tehny paljon erilaista työtä ni se on kyllä rikastanu paljon ja auttaa.” [H2]

”Mä luulen ehkä et semmonen asiakaspalvelutausta on aika tärkeä. -- mä oon aika tottunu ihmiskohtaamisiin ku mä oon ollu nii paljon asiakaspalvelussa ja myynnissä.” [H3]

”Kun mä oon tosiaan esimiesasemassa ollu, nii se on antanu mulle nii paljon, mun on paljon helpompi tässä työssä toimia.” [H4]

Henkilöstöpalvelualan yksi erikoispiirre on se, että alalle tulevilla ei välttämättä ole minikäänlaista kokemusta siitä toimialasta, jonka parissa työskentelevät. Tämä korostui tässä aineistoissa, sillä kaikki haastateltavat puhuivat siitä, kuinka heillä ei ole ollut aiempaa kokemusta tai osaamista siitä toimialasta, jonka parissa työskentelevät. Omaan toimialaan liittyvä osaaminen kehittyy ajan kanssa ja osittain myös yllättävissä tilanteissa. Esimerkiksi erilaiset kohtaamiset ja keskustelut työnhakijoiden tai työntekijöiden kanssa saattavat olla arvokkaita tilaisuuksia kehittää omaa ammattitaitoa. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa se, kuinka työhaastattelutilanteet ovat opettavaisia myös haastattelijan näkökulmasta. Tietyn alan kokeneen ammattilaisen kanssa jutellessa oppii esimerkiksi erilaista ammattisanastoa tai jotakin uutta alan keskeisistä työtehtävistä.

”Ylipäättään juttelen meidän hakijoiden ja työntekijöiden kanssa ni siin mä kehityn kans koko ajan.” [H1]

”Tässä oppii niiku koko ajan, jokaisessa haastattelussa oppii aina jotakin.” [H4]

”-- tavallaan käsittämätöntä kuinka paljon vaik ihan vaan haastattelujen pohjalta

sä pysty kehittää sitä omaa ammattisanastoo.” [H8]

Erityisesti erilaiset haasteet ja vaikeat tilanteet – niiden hoitaminen ja niistä selviytyminen – näyttäytyvät keskeisenä ammattitaidon ja osaamisen kehittäjinä. Oma asiantuntijuus ottaa isoja harppauksia, kun joutuu itsenäisesti hoitamaan erilaisia haastavia tilanteita, joihin ei välttämättä ole mitään tiettyjä toimintaohjeita tai yhtenäisiä käytäntöjä. Henkilöstöpalvelualalla työskentely on ennen kaikkea työskentelyä ihmisten parissa ja ihmiset käyttäytyvät monesti yllättävästi ja arvaamattomasti. Erilaiset yllättävät tapahtumat – kuten vuokratyöntekijöiden työtapaturmat, äkilliset irtisanoutumiset tai koeaikapurut – laittavat omat tiedot ja taidot koetukselle, sillä tilanteissa on kyettävä reagoimaan nopeasti ja toimimaan oikein. Tällaisten haasteiden ja yllättävien tilanteiden hoitaminen pakottaa ottamaan vastuuta ja toimimaan. Sitä kautta kehittyy oma ammattitaito.

”-- kyllä just ne semmoset ongelmatilanteet tai haastavimmat tilanteet mitä on tullu ni niissä on tavallaa ollu pakko, pakko niinku keksiä keinoja jotta niistä niiku pääsee, saa sen tilanteen ratkastua.” [H7]

”-- niiku sillo aluksi ku alotti haastattelee ni huomaa et on aika montaki käyny semmosta niiku kämmiä mist on myös oppinu ihan älyttömästi et nyt sit tietää miten ei toimita.” [H5]

”Et ku on joku ensimmäinen koeaikapurku tullu tai ensimmäinen tällänen, niin se ensimmäinen kerta on ihan kauhee eikä tiä miten se hoidetaan mut sitte siitä niinku oppii ja, se jää hyvin nopeesti mieleen ku sen on kerran tehnyt.” [H7]

Ylipäätään kaikenlainen vastuun saaminen nousi haastatteluissa esiin keskeisenä tekijänä asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisen kannalta. Esimerkiksi nostettiin muun muassa oman lähiesimiehen lomat tai muut poissaolot, jolloin omaan toimenkuvaan on tullut uusia tehtäviä ja vastuita, jotka ovat haastaneet omaa osaamista sekä tietojen ja taitojen rajoja.

”Mä olin ehtiny olee vaan vähän aikaa ku sitte tää mun esimies lähti niiku lomille et mä jäin yksin periaattees pyörittää tätä koko juttuu. Oli pakko ottaa se vastuu -- se on nyt ehdottomasti kehittäny eniten” [H1]

”Mä uskon et se et se enemmän vielä se rohkeus on tullu sieltä kun on niin niiku ollu vähän niiku pakko tehdä.” [H4]

Haastatteluissa tuli ilmi myös, että vastuun saaminen uusista työtehtävistä tai alueista koetaan oman ammattitaidon ja asiantuntijuuden kehittymisen kannalta tärkeäksi. Henkilöstöpalvelualalla työtä tehdään monenlaisten sidosryhmien – työnhakijoiden, työntekijöiden, asiakasyritysten, oppilaitosten sekä työvoimatoimistojen – kanssa. Esimerkiksi asiakasvastuun saaminen laajentaa ja monipuolistaa omaa asiantuntijuutta ja osaamista.

”Enemmän just tota yritys vastuuta on tullu ja just ottaa vastuuta tosta myyntipuolesta.” [H2]

Asiantuntijuus siis kehittyy ja jalostuu jatkuvasti, ja vastuu kehittymisestä on hyvin paljon asiantuntijoilla itsellään. Henkilöstöammattilaiset eivät voi jäädä vain passiivisesti odottamaan, että esimerkiksi oma organisaatio ja työyhteisö kehittävät tai kouluttavat, vaan vastuu omasta osaamisesta sekä omien tietojen ja taitojen ajantasaisuudesta on pitkälti myös itsellä.

”Et tää työ vaatii niiku aika paljon sellasta niiku ite, itseopiskelee, et ei kukaan tuu kertoo niinku niistä rakennusalan työtehtävistä tai termeistä sulle et ne pitää niiku ite ettiä.” [H5]

”Ni kyl mun mielestä jos miettii ihan kehittymistä ylipäättään niin se vastuu on itellä.” [H8]

Haastateltavien mukaan itsensä ja osaamisensa kehittäminen edellyttää usein aitoa kiinnostusta omaa alaa ja omaa työtä kohtaan. Alaan liittyvä kiinnostus sekä uuden oppiminen myös ruokkivat toisiaan. Kun henkilöllä on aito, sisäinen mielenkiinto, hän myös pystyy tehokkaammin imemään itseensä uusia tietoja ja taitoja. Uuden oppiminen puolestaan lisää kiinnostusta entisestään.

”-- oma mielenkiinto -- ” (oltava jotta kehittyy) [H3]

Kehittyminen ja oman asiantuntijuuden kasvattaminen edellyttävät myös halua ja intoa kehittyä. Henkilöstöammattilaisella tulee olla palo kehittää omaa osaamistaan ja toimintatapojaan. Asiantuntijuus ja ammattitaito ovat jatkuvasti kehittyviä, joten jo saavutetulle osaamistasolle ei saa jämähtää eikä tuudittautua siihen, että hallitsee jo oman työn. Ala on todella kilpailtu ja jatkuvassa muutoksessa, joten jatkuva kehittyminen ja uuden opettelu on välttämätöntä.

”Mä en haluu tavallaa vaa jämähtää tälle pisteelle -- haluun koko ajan olla parempi tässä.” [H1]

”Tiedon jano on tosi tärkeä.” [H5]

”Pitää ite hankkia tietoa kauheesti ja tota, niiku haluta kehittyä ja olla aika määrätietonen koska tää on aika niinku kilpailtu ala.” [H3]

”-- mul oli niinkun kollegan tekemä haastattelurunko minkä pohjalta mä haastatelin ja sitte siinä alko niiku mitä enemmän sitä teki ni alko tulla et tämmönen voisi olla hyvä tai tämmönen tähän. Et sit sitä jalostaa kyl sitä omaa tekemistä ja aika auttaa siinä ja ehkä se et alkaa tuntea sen oman alan.” [H3]

Kuten todettu, HR-alalle ei ole olemassa mitään yhtä tiettyä koulutusohjelmaa tai -polkua. Myös tämän tutkimuksen haastateltavat olivat hyvin erilaisia koulutustaustan suhteen. Moni heistä koki, että opiskelulla ja omalla koulutuksella on suuri merkitys omalle asiantuntijuudelle ja osaamiselle. Haastateltavien opintoihin on kuulunut esimerkiksi yritysjuridiikan tai henkilöstötyön opintoja, joiden koettiin antavan tiettyjä tässä työssä tarvittavia valmiuksia ja yleistä tietämystä esimerkiksi työlaainsäädännöstä.

”Koulun kautta nyt tietysti on tullu semmosta perus tietotaitoa tätä työtä kohtaa.” [H1]

”Koulutuksesta varmaan on tullu tosi hyviä niiku toimintamalleja.” [H5]

”--siellä ku oli niin käytiin sitä yritysjuridiikkaa ni siihen kuulu tosi paljon lakiopintoja, ei pelkästään mihinkää yritykseen liittyvää vaan et yleisesti kaikki työlaainsäädännöt ja muut niin. Niin niistä sai paljon semmosta niinkun faktatietoa.” [H7]

Myös erilaiset työn ohella tapahtuvat tai oman organisaation järjestämät koulutukset koettiin tärkeiksi asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Koulutukset tarjoavat mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia muiden kanssa ja sitä kautta myös laajentaa omaa näkemystä. Haastateltavat nostivat esiin myös itseopiskelun merkityksen esimerkiksi alan julkaisujen lukemisen kautta. Lisäksi työehtosopimuksia ja työsopimuslakia on hyvä lukea säännöllisesti, jotta omat tiedot ovat ajantasaisia.

”Ajatusten tuulettaminen koulutusten kautta on tosi hyvä.” [H6]

”-- koulutukset mitä firma järjestää (kehittävät asiantuntijuutta).” [H7]

”Luen TES:ä ja työaikalakia säännöllisesti.” [H1]

”Luen tosi paljon kaikkea tähän alaan liittyvää.” [H2]

Haasteltavien mukaan myös työyhteisöllä on iso ja moniulotteinen rooli omalle kehitykselle ja asiantuntijuuden rakentumiselle. Työyhteisön ja kollegoiden tarjoama tuki ja luottamus mahdollistavat sen, että uskaltaa rohkeasti toimia, tarttua uusiin haasteisiin ja ottaa vastuuta. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi se, kuinka tärkeä on se, että kannustetaan ja tuetaan virheistä huolimatta. Kuten ylempänä todettu, erilaiset vastoinkäymiset ovat tärkeitä asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Salliva ja armelias työyhteisö takaa sen, että virheitä ei tarvitse pelätä ja työntekijät uskaltavat toimia. Oma työyhteisö myös tukee arkisessa työssä ja tarjoaa erilaisia työkaluja, jotta oman työn tekeminen hyvin on mahdollista.

”No varmasti just se et kaikki, kaikki niiku tukee toisiaan ja tääl ei tarvii jännittää sitä että mokais jossai jutussa.” [H1]

”Et meil (omassa tiimissä) kyl tuetaan.” [H3]

Työyhteisö ja ennen kaikkea oma työtiimi sekä lähimmät kollegat ovat tärkeitä myös uuden oppimisen ja tiedon jakamisen kannalta. Kaikki haastateltavat kehuivat vuolaasti omaa työtiimiään ja työkavereitaan. Haastateltavat kuvailivat, kuinka omassa tiimissä kommunikaatio ja tiedonkulku on avointa ja saumatonta, kuinka tiimin jäsenet oppivat toisiltaan ja jakavat omaa tietoaan ja osaamistaan. Tiimeihin on kehittynyt jakamisen ja yhteistyön kulttuuri, jossa puhalletaan yhteen hiileen eikä jätetä ketään yksin. Oma asiantuntijuus on siis luonteeltaan kollektiivista ja yhdessä rakentuvaa.

”-- puhalletaan aina yhteen hileen.” [H4]

”Avoin kommunikaatio tekee sen et me opitaan toisiltamme.” [H5]

”Meillä on niinkun semmonen jakamisen kulttuuri, kulttuuri tavallaan et jaetaan sitä tietoo mahdollisimman paljon.” [H7]

Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden kollektiivisuus tulee esiin myös siinä, että yhteistyön tekemistä, avun pyytämistä ja saamista sekä verkostoitumista muiden alan ammattilaisten kanssa pidetään tärkeänä. Haastatellut henkilöstöammattilaiset kuvasivat, että tekevät monesti melko tiivistä yhteistyötä paitsi oman tiimin HR-henkilöstön kanssa niin myös Team Leadereiden eli myynnistä vastaavien asiakkuuspäällikköjen kanssa. Työ henkilöstöpalvelualalla on usein hyvin hektistä ja moniulotteista, joten mahdollisuus keskustella erilaisista tilanteista ja tapauksista koetaan tärkeäksi. Työnhakijoiden sopivuutta tiettyyn työpaikkaan arvioidaan monesti lähinnä lyhyehkön työhaastattelun kautta, joten mielipiteen saaminen kollegalta helpottaa omaa päätöksentekoa haastavissa tilanteissa.

”Kyllä me tietysti keskustellaa aika paljon toistemme kanssa asioista.” [H1]

”Se tuo helpotusta niihin tilanteisiin ku niitä asioita voi pallotella muitten ihmisten kanssa tai kuulla heidän kokemustaan.” [H6]

”Ylipäättään verkostoituminen muiden ihmisten kanssa kehittää sitä asiantuntijuutta, koska silloin tulee sitä näkökulmaa.” [H6]

Yksi keskeinen henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden osa-alue on siis jatkuva kehittyminen. Jatkuva kehittyminen tarkoittaa käytännössä kokemuksen kautta kertynyttä ja kertyvää osaamista, itsensä aktiivista kehittämistä sekä työyhteisön mahdollistamaa yhteistyötä sekä tiedon jakamista. Tämä kaikki edellyttää aitoa kiinnostusta omaa alaa kohtaan, uusien haasteiden vastaanottamista, vastuunottoa omasta osaamisesta sekä verkostoitumista ja yhteisöllisyyttä.

6.2 Vankka tietopohja

Vankka tietopohja on yksi henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden elementti. Henkilöstöpalvelualalla toimivien henkilöstöammattilaisten työ on todella monipuolista ja se vaatii monenlaista osaamista. Haastattelujen perusteella alalla tarvittava tietopohja koostuu kahdesta osa-alueesta: erilaisista yleisistä – ja selkeästi hieman vaikeasti määriteltävistä – tiedoista ja faktoista sekä omaan toimialaan liittyvästä tietämyksestä.

Haastateltavat pohtivat paljon sitä, kuinka henkilöstöammattilaisen asiantuntijuuteen kytkeytyy jotain melko spesifiä osaamista ja tietämystä. Haastateltavien puheissa asiantuntijuus keskittyy siis suhteellisen kapeaan sektoriin, josta on kuitenkin syvälliset tiedot. HR-alan asiantuntija ei siis ole ”kaikkietävä” tai joka alan asiantuntija, vaan hänellä vahva osaaminen ja kattavat tiedot omasta toimialasta ja HR-työstä. Vahva tietopohja ja teoreettinen osaaminen on edellytys ammattimaiselle toiminnalle ja työskentelylle.

”Jotta sä saat sen asiantuntijan roolin et sul on se spesifi osaaminen siihen -- sun ei tarvii olla kaikkietäjä.” [H8]

”Pitää olla niinkun oikeesti sitä teoriaa pohjalla minkä päälle sit voi perustaa sen oman niinku käytännön työskennellä.” [H7]

Henkilöstöpalvelualalla työskentelevien työn ydinsisältöä ovat rekrytoinnit ja työntekijöiden asioiden hoitaminen työsuhteen aikana. Rekrytointiprosessiin liittyy paljon erilaisia lainsäädännön asioita, jotka on tunnettava hyvin, jotta koko prosessi työhakemusten käsittelystä ja työhaastatteluista aina työsopimuksen kirjoittamiseen ja palkkaamiseen sujuu varmasti oikein ja lainsäädäntöä noudattaen. Haastateltavat toivatkin esille, että esimerkiksi työsopimuslain ja työaikalain tunteminen on tärkeää. Vuokratyövoimaa hyödyntävät monesti sellaiset alat, joilla on paljon ulkomaalaistaustaista työvoimaa. Henkilöstöpalvelualalla on tiedettävä esimerkiksi, mitä lupa-asioita ulkomaalaisten työntekijöiden työskentely Suomessa edellyttää.

”-- pitää semmoset tietyt lainalaisuudet täs työs osata.” [H1]

”Vahva lainsäädännön tuntemus yleistasolla on tärkeää.” [H6]

”Lakipykälät pitää olla kunnossa ja mitä papereita, mitä pitää olla ulkolaisilla työntekijöillä ja siis, no suomalaisillakin.” [H4]

Haastateltavien mukaan henkilöstöpalvelualalla tarvittaviin tietoihin kuuluvat olennaisesti erilaiset oman tiimin toimialaan tai toimialoihin liittyvät tiedot ja faktat. Oman toimialan vankka tuntemus on tärkeää, jotta työssä pärjää. Esimerkiksi työpaikkailmoitusten laatiminen tai työnhakijoiden haastatteleminen on lähes mahdotonta, jos toimialasta ja sen työtehtävistä ei ole riittävää tuntemusta. Jokaiseen toimialaan liittyy paljon yleisestä tietoa, josta on oltava perillä, jotta voi uskottavasti viestiä ja kommunikoida esimerkiksi

asiakkaiden tai työnhakijoiden kanssa. Henkilöstöpalvelualan asiantuntijoiden on tunnettava esimerkiksi oman toimialan historiaa, alan kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä. Oman toimialan kenttä on kyettävä hahmottamaan kokonaisuutena.

”No tietysti just se että sun pitää olla vähän kärryillä siitä mitä se ylipäättään se ala on.” [H1]

”-- sä pystyisit reagoimaan ja tuntisit sen alan menneisyyttä ja mihin se on mennossa ja on niinku semmosta näkemystä.” [H3]

”Ja toimialasta pitää olla vähän niiku, vähän seurailla sitä.” [H4]

Oman toimialan tai toimialojen tuntemus pitää sisällään myös alan erilaisten työtehtävien tuntemuksen sekä alan ammattisanaston osaamisen. Haastateltavat korostivat sitä, että alan ammattien ja työtehtävien hallinta on aivan keskeistä henkilöstöpalvelualan ammattilaisille. Kuten todettu, esimerkiksi työhaastattelujen pitäminen on mahdotonta, jos toimialan työtehtäviä tai niiden vaatimuksia ei tunne. Haastattelijan on tiedettävä mitä pätevyys- tai osaamisvaatimuksia liittyy mihinkin työtehtäviin sekä mitä erilaisia kortteja, todistuksia tai lupia hakijalla on oltava. Esimerkiksi terveydenhuoltoalalla on tiukat pätevyysvaatimukset ja kuljetusalalla työskentelevillä on oltava tiettyjä ajokorttiluokkia tai ammattipätevyyksiä, joita ilman alalla ei voi työskennellä. Henkilöstöammattilaisten on myös tunnettava oman toimialan ammattisanastoa; mitä koneita, laitteita tai työkaluja alalla käytetään, millaisin termein eri työtehtävistä puhutaan ja millaisilla ammattinimikkeillä mitäkin työtä tehdään.

”Pitää olla ite kiinnostunu ihan heti alussa, koska ei voi laadukkaasti haastatella jos ei sul oo mitään hajuu et mitä niitten pitäis osata tehdä.” [H4]

”Sul pitää olla tietoo niiku työtehtävistä ja et mitä ne vaatii ja niiku alan termit hallittava.” [H5]

”-- hakijoiden ja työntekijöiden kanssa ensinäkin että tietää vähän mistä puhuu, et ymmärtää siitä työpaikasta, ymmärtää miten, miten asiat toimii...” [H7]

”Se on vaatinut sitä ammattisanaston opettelua.” [H8]

Toimialaan liittyvään osaamiseen kytkeytyy vahvasti myös alan työehtosopimusten tunteminen. Työlainsäädännön ohella erilaiset työehtosopimukset määrittelevät pitkälti monen alan osalta työskentelyn raameja, esimerkiksi työaikojen sekä palkkauksen suhteen. Jotta asiat menevät oikein niin palkkauksen osalta kuin työsuhteen aikana, on henkilöstöammattilaisten oltava suhteellisen hyvin perillä omaan toimialaan liittyvistä työehtosopimuksista. Erityisesti erilaisissa ongelmatilanteissa – kuten pitkissä sairauspoissaoloissa – työehtosopimusten tunteminen tuo varmuutta tilanteen hoitamiseen.

”Ja työehtosopimukset pitää osata.” [H1]

Henkilöstöammattilaiset tekevät töitä paitsi työnhakijoiden ja työntekijöiden niin myös asiakkaiden kanssa. Haastateltavat nostivatkin esiin, että oman tiimin asiakasyritykset on tunnettava hyvin. Kun lähdetään toteuttamaan rekrytointia asiakkaalle, on tunnettava tämän odotukset ja tarpeet. Asiakasyritykseen ja sen tilanteeseen perehtyminen mahdollistaa paremman palvelun. Yrityksen historian, toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin tunteminen auttaa löytämään juuri heille sopivan työntekijän, joka paitsi suoriutuu työtehtävistään hyvin, niin myös viihtyy kohdeorganisaatiossa mahdollisimman pitkään.

”Täytyy olla niinkun sen asiakkaan tilanteen harjalla ja nähdä asiakkaan kannalta se (tilanne).” [H6]

”-- perehtyä siihen asiakkaan tilaan paremmin jotta voidaan paremmin palvella.” [H6]

No se (tiedot) pitäis olla päivitettyinä koko ajan, pitäis olla lukemassa just jotain erilaisia työpaikkoja mitä ne työtehtävät on, onko tulossa mitä, se yritys, onko vaikka fuusioita tulossa tai miks sieltä ihmiset on lähteny.”[H2]

Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen kuuluu siis tietty tietopohja. Tämä tietopohja pitää sisällään yleisiä työlainsäädäntöön liittyviä tietoja, HR-alan osaamista, työehtosopimusten tuntemista sekä omaan toimialaan liittyvää tietämystä. Oma toimiala on hallittava monipuolisesti, on tunnettava alan vaatimuksia, keskeisimpiä työtehtäviä sekä tulevaisuuden näkymiä. Lisäksi henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen kuuluu asiakasyritysten tuntemus.

6.3 Kyky toimia

Haastateltavien mukaan kyky toimia oikealla ja tilanteen vaatimalla tavalla on yksi tärkeä osa-alue heidän asiantuntijuudessaan. Erilaiset tiedot ja faktat eivät riitä, mikäli kyky tai uskallus toimia ja tehdä työtä puuttuu. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin erilaisen käytännön osaamisen ja toiminnan suuri merkitys omalle kokemukselle asiantuntijuudesta. Henkilöstöammattilaisten työ on monipuolista ja pitää sisällään hyvin erilaisia tehtäviä, jotka vaativat kaikki tietynlaista osaamista ja tietoa. Omassa työssä on esimerkiksi käytettävä sujuvasti lukuisia erilaisia käyttöjärjestelmiä ja ulkoisten toimijoiden sovelluksia, osattava hoitaa koko rekrytointiprosessi alusta loppuun sekä pystyttävä vastaamaan työntekijöiden ja työnhakijoiden hyvin yllättäviin kysymyksiin.

”-- koko ajan tulee uusia asioita ja se toimenkuva on niin laaja.” [H7]

”Et täs työs on kyl tosi, tosi paljon juttui mitä pitää osata.” [H1]

Kuten todettu, henkilöstöammattilaisten työ koostuu suurimmaksi osaksi erilaisten ihmisten palvelemisesta ja heidän kanssaan asioimisesta. Kun työtä tehdään hyvin erilaisten ihmisten kanssa, joilla on kaikilla erilaiset taustat ja elämäkokemukset, ajaudutaan ajoitain hyvinkin yllättäviin ja haastaviin tilanteisiin. Erityisesti erilaiset konfliktit tai erimielisyydet työntekijän ja hänen kohdeorganisaation välillä ovat haastavia, sillä henkilöstöpalveluyrityksen edustajat ovat tällaisissa tilanteissa ikään kuin kahden tulen välissä. Haastavat ja yllättävät tilanteet laittavat oman asiantuntemuksen koetukselle ja niissä tilanteissa on kyettävä toimimaan ammattimaisesti ja sopivalla tavalla. Henkilöstöammatteisilla onkin oltava tiettyä ongelmanratkaisukykyä sekä halua ratkoa ongelmia ja haasteita.

”No asiantuntijuus minulle tarkoittaa sitä että mä pystyn soveltaan mun kaikkee keräämäni tietoo ja kokemusta aina kyseessä olevaan tilanteeseen oikeella tavalla.” [H6]

”Meijän on pystyttävä puuttua siihen (konfliktiin), jos siihen on mahdollista meijän puuttua.” [H6]

”Väillä se on aikamoista tulipalojen sammuuttelua.” [H8]

”Et se on semmosta tiedonhallintaa ja ongelmien ratkasua.” [H8]

Haastateltavien puheessa toistui se, että ammattitaidon ja osaamisen myötä omaan työhön tulee tiettyä vapautta. Työt saa hoitaa melko vapaasti omalla tavallaan. Vapauteen kytkeytyy myös ajatus siitä, että henkilöstöammattilaisen asiantuntijuuteen kuuluu itsenäinen ote omaan työhön. Vaikka töitä tehdään tiiviissä tiimeissä ja apua sekä muiden mielipiteitä saa ja voi kysyä, asiantuntemukseen ja ammattitaitoon kuuluu tietty itsenäisyys. Kun tietty osaaminen ja asiantuntijuus on saavutettu, ei olla enää riippuvaisia muiden neuvoista ja ohjeista, vaan voidaan kehittää oma tapa tehdä työtä ja hoitaa erilaisia tilanteita. Itsenäisyys ja vapaus edellyttävät myös rohkeutta. Haastatteluissa nousi esiin, että oman kehityksen ja ammatillisen kasvun huomaa esimerkiksi siitä, että tulee uudenlaista rohkeutta tarttua haasteisiin ja hoitaa haastavia tilanteita itse. Omaan osaamiseen ja ammattitaitoon luotetaan, jolloin uskalletaan toimia.

”Aika luova voi olla näissä asioissa mitä täällä tehdään.” [H4]

”Hyvin paljon vapautta, mutta vastuuta.” [H6]

”-- tottakai aina tukea saa sitte siinä mutta suurin osa kyl tehdään niiku itsenäisesti.” [H2]

” -- uskaltaa toimia, uskaltaa tarttua puhelimeen.” [H7]

Haastatellut nostivat esiin sen, että kykyyn toimia liittyy olennaisesti myös se, että osaa ja pystyy näyttämään oman asiantuntijuutensa. Asiantuntemus ja ammattitaito on pystyttävä osoittamaan myös työnhakijoille, työntekijöille ja asiakkaille. Haastateltavat tunnistavat ja kuvailivat erilaisia haastavia tilanteita, jossa osaaminen on joutunut kyseenalaiseksi tai koetelluksi. Tällaisissa tilanteissa on kyettävä kokoamaan itsensä ja omalla työllä ja toiminnalla osoittamaan se oma ammattitaito. Asiantuntijuus on keskeinen osa tutkimuksen kohdeyrityksen strategiaa, joten sen osoittaminen ja näyttäminen nähdään tärkeäksi.

”Pitää näyttää sit sitä osaamista kans näille mejän työnhakijoille ja työntekijöille ja asiakkaille.” [H1]

”No kyl esimerkiks hakijapuolella mä pyrin siihen, tai mä käytän ihan hirveesti sellasta terminologiaa ja kerron ja kysyn sellasta et sil tulee sellanen fiilis et, ei, et toi tietääkin.” [H8]

”-- isoin haaste siinä että sä oikeesti, oikeesti tuot esille sen kans että sä niiku osaat.” [H1]

Keskeinen osa henkilöstöammattilaisten asiantuntijuutta erityisesti henkilöstöpalvelualalla on kyky yhdistää työnhakijat ja työntekijät sopivaan työpaikkaan. Tämä nousi haastatteluissa esiin sekä pidempien määräaikaaisuuksien ja sijaisuuksien että lyhyiden keikkatyösuhteiden osalta. Työnhakijoiden ja työntekijöiden sekä työpaikkojen yhdistäminen vaatii monipuolista osaamista ja ammattitaitoa. On tunnettava omaa toimialaa yleisesti, on tunnettava asiakasyritys ja sen tarpeet ja lisäksi on oltava hyvät tiedot hakijoiden osaamisesta ja yleisestä soveltuvuudesta kyseiseen työtehtävään. Työntekijöiden ja työpaikkojen yhdistämisen on tärkeää onnistua hyvin, sillä se on nimenomaan henkilöstöpalvelualan yritysten liiketoiminnan syvintä ydintä.

”Se on semmosta palapelityötä et sun pitää kattoo se työpaikka mitä sä koitat täyttää, mitä siihen vaaditaan, sit sun pitää kattoo se hakija, onko sillä niitä tarvittavia (taitoja).” [H2]

”Pitää vähän mieltii ketä laittaa et ei voi ihan ketä tahansa laittaa ihan mihin tahansa.” [H4]

Henkilöstöammattilaisten kykyyn toimia oikein ja tilanteeseen sopivalla tavalla liittyy myös taitoa keskittyä olennaisiin asioihin. Haastatteluissa nousi esiin, kuinka työ saattaa olla todella hektistä ja kiireistä. Monenlaisia asioita tapahtuu samaan aikaan ja omaan työhön tulee usein erilaisia keskeytyksiä. Kaiken kaaoksen keskellä henkilöstöammattilaisen asiantuntijuuteen kuuluu tiettyä paineensietokykyä ja priorisointitaitoja. Vaikka oma työ tuntuu ajoittain silpulta, on pysyttävä pitämään fokus olennaisissa asioissa. Henkilöstöpalvelualalla HR-henkilöiden osalta tämä tarkoittaa ennen kaikkea ihmisiin keskittymistä ja heidän palvelemistaan. Henkilöstöammattilaisella on aina aikaa ihmisille; työnhakijoille ja työntekijöille.

”Jos on hektistä välillä nii ni ei tavallaa sitte mee ne pasmat sit niinku sekasin vaa pysyy sitte langat käsissä ja pystyy hoitaa sen tilanteen.” [H1]

”-- myös semmosta paineensietokykyä koska on koko ajan niiku aika paljon hommi odottamassa ni sit täytyy vaa priorisoida et mis kohtaa ehtii.” [H3]

”Tässä on kumminkin monta työtä kerralla tehtävänä, ja sen hallinnoiminen sillä tavalla että se ei oo kaaos.” [H6]

”Et koitan pitää -- et aina ois aikaa kuitenkin niille hakijoille ja mejän nykyisille työntekijöille.” [H1]

Henkilöstöammattilaisten työ henkilöstöpalvelualalla ei ole puhtaasti vain rekrytointeja ja työnhakijoiden ja työntekijöiden asioiden hoitoa, vaan alan ammattilainen myös myy ja markkinoi. Haastatteluissa nousi useasti esiin eri tavoin sanoitettuna se, että yksi keskeinen oivallus ja kehitysharppaus omassa ammattitaidossa on ollut sen ymmärtäminen, että omalla toiminnallaan jokainen tekee aina tavallaan myös markkinointi- ja myyntityötä. Henkilöstöpalvelualan yrityksiä on Suomessa todella paljon, joten alan sisällä on kova kilpailu. Hyvistä ja ammattitaitoisista työntekijöistä on monella alalla pula, joten henkilöstöpalveluyritykset kilpailevat heistä myös ns. tavallisten yritysten kanssa, jotka palkkaavat työntekijöitä normaalisti omille palkkalistoilleen. Näin ollen esimerkiksi haastattelutilanteet ovat tärkeitä hetkiä, joissa yritetään vakuuttaa työnhakija siitä, että hänen kannattaisi työskennellä juuri tämän yrityksen kautta. Haastateltava toivat esiin sitä, että tämä aspekti omassa työssä on tullut hieman yllätyksenä eikä esimerkiksi työpaikkojen ”myyntiä” työnhakijoille aluksi osannut tehdä.

”Mun mielestä on tullu muutos tähän työnhakuun, että hakijat on paljon tietoisempia, niil on paljon valintoja että ne ei vaan ota sitä ensimmäistä paikkaa. Että pitää tota yrityksenki olla paljon houkuttelevampi ja seki on meille niiku iso tehtävä et mejän pitää osata myydä se yritys sitte niile hakijoille.” [H2]

”Kaikki se työkokemus mitä on tullu aikasemmista työstä niinku se myynnillisyyys, ni se palvelee sitä että täähän on, että vaikka tehdään niinku työnhakijoiden kanssa työtä ni se on myyntityötä.” [H6]

”Kaikki myy.” [H4]

Tietynlaisen myyntityön ja markkinoinnin lisäksi omassa toiminnassa korostuu palvelu. Henkilöstöammattilaisten on palveltava sekä työnhakijoita, työntekijöitä että asiakkaita mahdollisimman hyvin. Alan kilpailutilanteen vuoksi mahdollisimman hyvä palvelu on ehdoton kilpailuvaltti. Tämä edellyttää henkilöstöammattilaisilta tiettyä asiakaspalveluhenkistä asennetta ja palvelualltiutta.

”Pitäs ite pyrkii olee mahollisimman hyvä ja palvelee asiakkaita mahollisimman hyvin ja työnhakijoita mahollisimman hyvin.” [H1]

”Mä uskon että kun vaan niitä palvelee niitä hakijoita todella hyvin ni se on tosi iso valtti ja siitä niiku kasvetaan.” [H2]

Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuudelle kyky toimia on siis keskeinen. Kyky toimia pitää sisällään monipuolista osaamista, uskallusta ja taitoa ratkoa ongelmia ja toimia haastavissa tilanteissa sekä kykyä osoittaa oma asiantuntijuus. Lisäksi henkilöstötyön asiantuntija osaa keskittyä olennaiseen, myy ja markkinoi sekä on aina valmis palvelemaan eri sidosryhmiä mahdollisimman hyvin.

6.4 Sosiaaliset kyvyt

Kuten todettu henkilöstöammattilaisten työ on ennen kaikkea työtä ihmisten parissa. Aineistossa nousi esiin, että yksi merkittävimmistä henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden elementeistä on sosiaaliset kyvyt ja tietynlainen sosiaalinen osaaminen. Haastattelussa korostui esimerkiksi hyvä ihmistuntemus, empatiakyky, tunneäly sekä jonkinlainen sosiaalinen pelisilmä. Henkilöstöammattilaisten on oltava helposti lähestyttäviä ja miellyttäviä, jotta esimerkiksi työhaastatteluista pystyy luomaan mukavan tilanteen, jossa haastateltava pystyy ja uskaltaa tuoda oman osaamisensa, persoonansa ja vahvuutensa esiin. Työssä kohdataan jatkuvasti monenlaisia ihmisiä ja kaikkien kanssa on tultava toimeen. Sosiaaliset taidot tuovat tiettyä kykyä lukea ja tulkita ihmisiä, mikä on tärkeää rekrytoinneissa, joissa joutuu muodostamaan ihmisestä kuvan usein melko vajavaisten tietojen ja lyhyen tapaamisen perusteella.

”Tässä työssä varsinki näkee monenlaisii ihmisii ni se on tärkeet et sä tuut niitten kanssa sitten kans toimee.” [H1]

”-- pystyy niinku menee siihen asemaan missä se on niinku se hakija tai työntekijä.” [H5]

”Täs pitää olla semmonen et osaa lukee niitä ihmisiä.” [H2]

”Pitää olla sosiaalinen, eikä saa niiku pelätä ihmisii.” [H4]

”Oon palkannu tosi paljon ihmisiä ja en tiä miks on ollu niiku hirveen hyvä vaisto mulla elämässä. Että ei oo menny ku ihan pari rekrytointii pieleen [H4]

Aineiston perusteella henkilöstöammattilaisten sosiaaliseen osaaminen kuuluu myös ihmisten arvostus ja kunnioitus sekä työnhakijoiden ja työntekijöiden tasavertainen kohtelu ja huomiointi. Työnhaku on monelle raskasta ja työhaastattelut jännittäviä tilanteita, joten ihmiset pitää osata kohdata arvostavasti ja kunnioittavasti. Työhaastattelussa on tärkeää olla kiinnostunut ihmisestä ja hänen elämästään. Aika ajoin käy niin, että jo haastattelun alussa rekrytoija havaitsee, että kyseinen hakija ei ole soveltuva hakemaansa tehtävään. Tällainenkin tilanne pitää osata hoitaa arvostavasti ja tyylikkäästi.

”Pystyt tavallaa kaikki hyväksyy sellasina ku ne on.” [H1]

”Et ois niinku kiinnostusta niinku niitten tarinoihin ja semmosee et vaikka ne ei oiskaan ehkä meille ni sit et antais silti hyvän kuvan ja tota, kohtais ne.” [H3]

”HR-asiantuntija kohtelee kaikkia niinku tasavertasesti.” [H5]

”-- jokainen haastateltava on aina kuitenkin omanlaisensa ni se pitää ottaa huomioon.” [H7]

Henkilöstöammattilaisten sosiaaliseen osaamiseen kuuluu siis taito huomioida ja kohdata erilaiset ihmiset. Tähän kytkeytyy vahvasti myös halua auttaa sekä neuvoa ja kannustaa hakijoita ja työntekijöitä. Niin sanotut vuokra- tai keikkatyöt ovat monesti nuorille ensimmäinen työpaikka, joten he kaipaavat paljon apua ja ohjeistusta. Henkilöstöammattilaiset joutuvat vastaamaan monesti hyvinkin erilaisiin kysymyksiin, jotka eivät suoranaisesti edes liity heidän työhönsä. Lisäksi haastateltavat toivat esille sen, että työssä kohtaa paljon ihmisiä, joiden työnhakutaidot ovat heikot. Tällaisia henkilöitä joutuu auttamaan ja kannustamaan paljon, jotta he selviytyvät esimerkiksi asiakasyrityksen työhaastattelusta mahdollisimman hyvin.

”Me ollaa tääl vähä niiku sellasii sparraajii monelle, monelle työnhakijalle.” [H1]

”Monesti täytyy vähä niiku auttaa niit ihmisiä tuomaa niit asioita (osaamista ja taitoja) esiin.” [H3]

Aineistossa korostui se, että henkilöstöammattilaiset tekevät työtä pääsääntöisesti ihmisten kanssa. Työssä ollaan paljon tekemisissä niin työnhakijoiden, työntekijöiden kuin asiakkaiden kanssa. Tämä edellyttää sitä, että osaa ottaa eri osapuolten näkökulmat huomioon. Henkilöstötyön ammattilainen kykenee asettumaan eri ihmisten asemaan ja tarkastelemaan asioita heidän näkökulmastaan. Tämä aiheuttaa myös haasteita, sillä esimerkiksi asiakasyrityksen ja työnhakijoiden tai työntekijöiden intressit saattavat olla hyvinkin erilaisia. Henkilöstöammattilaisen tulisi kuitenkin löytää sellainen ratkaisu, joka palvelee kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin.

”Tavallaa täs on haastavinta ehkä se just et tavallaa pitää kaikki osapuolet pitää tyytyväisinä et me ollaa vähä täs niiku puun ja kuoren välissä -- et kaikkii pitäis kovasti miellyttää.” [H1]

Sosiaalinen kyvyt ja taidot ovat siis tärkeä osa henkilöstöammattilaisten asiantuntijuutta. Työtä tehdään ihmisten kanssa, joten siinä pärjätäkseen on oltava sosiaalinen, empaattinen ja ottaa kaikki tasavertaisesti huomioon. Sosiaalinen osaaminen on siitä kiinnostava osa asiantuntijuutta, että se ei ole niin helposti opeteltavissa tai opittavissa kuin muut aineistossa esiin nousseet henkilöstöammattilaisen asiantuntijuuden elementit. Sosiaaliset taidot ovat enemmänkin jotain, joka liittyy henkilön persoonaan ja sisäisiin ominaisuuksiin.

6.5 Kyky reflektioon

Kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista nousi aineistossa yhdeksi tärkeäksi osaksi henkilöstöammattilaisten asiantuntijuutta. Henkilöstötyön asiantuntija tunnistaa omat vahvuutensa ja luottaa omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa. Luotto omaa osaamista ja taitoja kohtaan on tärkeää, sillä se mahdollistaa kyvyn toimia ja hoitaa erilaisia työtehtäviä ja haasteita. Tunne omasta ammattitaidosta antaa siis itsevarmuutta. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen auttaa myös kohdentamaan omaa kehittymistä ja tunnistamaan paremmin omia kehityskohtia.

”Mä uskon et se on vaan jos on ollu vaikka pitkää jossain töissä ja on niiku tehny pitkään sitä samaa juttua ja niiku tietää et pystyy mihinkä tahansa tilanteeseen ni mä uskon et se siitä sit tulee.” [H2]

”Sit asiakkaiden kanssa ni korostuu enemmän semmonen, et os-, niinkun, ehkä semmonen itsevarmuus ja rohkeus niinku tuoda se, se oma näkökulma siihen tilanteeseen.” [H7]

”Et must tuntuu et semmonen oma tyyli on aika tärkeä et miten tekee asioita et pitäytyy siinä, et ku löytää semmosen oman hyvän tyylin ni sit must tuntuu et asiat menee aika sujuvasti.” [H3]

Kykyyn arvioida omaa osaamista ja ammattitaitoa kuuluu myös kyky tunnistaa ne tilanteet, joissa oma osaaminen ei riitä. HR-alalla täytyy olla monenlaista tietoa erilaisista työlaista, työehtosopimuksista sekä palkka-asioista. Kukaan ei voi aina osata ja tietää kaikkea, eikä olla joka asian asiantuntija. Todellinen ammattilainen osaa ja uskaltaa kysyä tarvittaessa muilta apua.

”Et tietää sen sit et missä kohtaa oma osaaminen ei riitä.” [H3]

”-- sul on niinkun myös sitte rohkeus kertoa ettei tiedä.” [H8]

Haastateltavat reflektoivat paljon omaa työtään, osaamistaan sekä urapolkuaan ja tunnistivat tilanteita, joissa oma osaaminen ja ammattitaito ovat tulleet kyseenalaistetuiksi. Aineistosta nousi esiin kokemus tietyistä henkilöstöpalvelualaan kohdistuvista ennakkoluuloista ja epäilyistä, jotka näkyvät monesti siten, että myös rekrytoivan henkilön osaamista ja asiantuntemusta aletaan epäillä. Henkilöstöala on melko naisvoittoinen ala ja myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä suurin osa HR-henkilöstöstä on naisia. Erityisesti miesvaltaisilla toimialoilla – kuten rakennus- tai teollisuusosalalla – työskentelevät haastateltavat nostivat esiin sen, kuinka kokevat joskus tulleen kyseenalaistetuksi oman sukupuolensa takia. Lisäksi iso osa haastateltavista on melko nuoria ja myös ikään liittyviä ennakkoluuloja tunnistettiin paljon.

”Semmosta työttelyä ja ammattitaidon niinku, ammattitaidon alentamista tietyllä tavalla on välillä.” [H5]

”-- halutaan vähän kyseenalaistaa sitä minun rooliani siinä rekrytoinnissa.” [H6]

”Hän (työhaastattelussa oleva) haluaa ikään kun haastaa ja sitte ku häneltä tekee niitä, hänen mielestään hölmöjä kysymyksiä, niin hänelle tulee semmonen vaikutelma, jonka hän sitte päästää ilmi sillä tavalla että hän kyseenalaistaa vähän niiku tätä työtä.” [H6]

”Et varsinki ku on nuori vieläkin nii sitten seki tuo sitä omaa hankaluutta siihen että ei uskota että mul on sitä tarpeeks sitä asiantuntijuutta siihen hommaan.” [H2]

Henkilöstöammattilaiset siis kokevat, että ulkopuoliset tahot – työnhakijat tai asiakkaat – kyseenalaistavat välillä heidän ammattitaitonsa. He kokevat kuitenkin myös itse ajoittain epävarmuutta omasta asiantuntijuudestaan ja osaamisestaan. Tunne tai kokemus asiantuntijuudesta ei siis ole stabiili ja pysyvä kun se on kerran saavutettu, vaan se vaihtelee eri tilanteissa. Tietyssä tilanteessa voi olla hyvinkin itsevarma ja luottaa omaan osaamiseensa, ja toisessa taas turvautuu muiden mielipiteisiin ja apuun, koska tuntee epävarmuutta omasta ammattitaidostaan. Asiantuntijaksi siis kehitytään vaihteittain ja myös tunne omasta ammattitaidosta kehittyy vähitellen kokemuksen myötä.

”Tuli semmosii siin alkuvaiheessa niiku sydämentykytyksiä siitä et hei että mä en osaa tätä.” [H4]

”Tosi monestikin kyllä, et etenki ku tulee paljon uusia rekrytointeja ja uusia, no, toimialoja ja tehtäviä mihin haetaan ihmisiä ni kyllä monesti aina tuntuu että, et onko mulla nyt riittävät tiedot ruveta haastattelee tätä ihmistä.” [H7]

”No se (epävarmuus) tulee ehkä siitä vaan et vertaa itseään kollegaan.” [H8]

Asiantuntijuuden käsitteen kompleksisuus tuli aineistossa esiin siten, että haastateltavat pohtivat koko käsitteen olevan epäselvä, haastava ja vaikeasti selitettävä. Esiin nousi esimerkiksi se, kuinka asiantuntijuus on tällä hetkellä trendikäs termi ja monet yritykset haluavat brändätä itseään nimenomaan asiantuntijuuden kautta. Monesti saattaa kuitenkin jäädä epäselväksi, mitä se asiantuntijuus konkreettisesti ja käytännössä tarkoittaa. Henkilöstöpalvelualalla työ on hyvin monipuolista ja vaihtelee, joten oman asiantuntijuuden tarkka määrittely tuntuu vaikealta.

”On toi kyl aika vaikeeta puhuu tost asiantuntijuudesta.” [H1]

”Itsekin oon pohtinut hirveesti tätä asiantuntijuutta, et se on hirveen vaikee kyllä termi niiku ymmärtää.” [H2]

”Asiantuntijuus on semmonen ”ihana” trendisana jota viljellään kauheesti kaikkialla.” [H3]

Henkilöstötyön asiantuntijuuteen kuuluu siis kyky reflektoida omaa osaamista, toimintaa ja omia vahvuuksia sekä heikkouksia. Asiantuntijuuden kokemus ei ole joka tilanteessa samanlainen, vaan omasta ammattitaidosta saatetaan olla välillä epävarmoja. Myös ulkopuolelta tulee epäilyjä ja tiettyjä odotuksia sekä ennakkoluuloja. Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus on ylipäänsä haastava ja monipuolinen käsite, joka on vaikeasti määriteltävä.

6.6 Taito puhua

Tutkimuksen aineistoista tuli selkeästi ilmi, että henkilöstöammattilaisten työ henkilöstöpalvelualla on työtä ihmisten kanssa. Ihmisten kanssa työskennellessä tietynlainen ja kontekstin mukainen tapa ja kyky puhua nousee isoon rooliin. Kommunikaatiotaidot ovat tärkeitä esimerkiksi haastattelutilanteissa, työntekijöitä palvellessa – erityisesti erilaisissa haastavissa tilanteissa tai konflikteissa – sekä asiakkaiden kanssa viestissä. Esimerkiksi työhaastatteluja pidettäessä on osattava käyttää kyseiseen toimialaan ja työtehtävään liittyvää terminologiaa, osattava kysyä juuri oikeanlaisia kysymyksiä sekä puhua haastattelutavan kanssa samaa kieltä. Puhumisen taito nousi kaikissa haastatteluissa todella voimakkaasti esiin, joten se on selkeästi todella keskeinen osa henkilöstöammattilaisten asiantuntijuutta.

”Täs kokemuksen ansiosta nyt on löytäny ne oikeet sanat sitte aina ratkomaan kanssa ne vaikeat tilanteet.” [H1]

”Kyl ongelmista yleensä aina jotenki puhumalla sit selviää.” [H2]

”Osaan puhua heidän kanssaa sitä kieltä.” [H2]

”Ja mun pitää osata puhua luontevasti asioista mistä mul ei oo hölkäsen pöläystä hajua.” [H3]

”Kyl täs pitää olla verbaalisesti lahjakas, et vaik sä et välttämättä aina tiedä kaikesta mitään, niin tavallaan sun pitää olla aika supliikki.” [H8]

Oikeanlainen puhe ja hyvät kommunikaatiotaidot tuovat henkilöstöammattilaisille tietynalaista uskottavuutta. Esimerkiksi tietyn alan ammattislangin hallitseminen tuo vakuut-

tavuutta ja auttaa rakentamaan kuvaa ammattitaidosta ja asiantuntijuudesta. Haastateltavien mukaan oikeanlaisen puhetavan tuoma uskottavuus on tärkeää niin asiakkaiden kuin työnhakijoiden suhteen. Erityisesti iältään nuoremmat haastateltavat toivat esiin sitä, että heidän asiantuntijuutensa joutuu välillä kyseenalaistetuksi. Vakuuttava ja itsevarma tapa puhua voi torjua nuoren henkilön ammattitaitoon liittyviä epäilyjä. Asiantunteva tapa kommunikoida auttaa hälventämään myös omaa ammatillista epävarmuutta uusissa tai haastavissa tilanteissa.

”-- niin tavallaan vaik mä en ehkä välttämättä oo ihan varma niin mä pystyn silti puhumaan vakuuttavasti.” [H8]

”Asiantuntijana pystyy olee niinku semmonen vakuuttava ja kertoo sit ne asiat niinku ne on.” [H7]

”Et vaikka vältsii mä en tiedä surrauksesta ja raudottamisesta ja näin mut silti mä pystyn puhuu niist tavallaan vakuuttavasti.” [H8]

”-- että täytyy silti olla, silti pystyy olla vakuuttava ja sit tekee päätöksiä jonku osaamisesta ilman et ite oikeesti niinku tietää jostain koneistuksesta hirveesti.” [H3]

Vakuuttavuuteen ja kykyyn puhua liittyy olennaisesti myös taito perustella asioita. Henkilöstötyön asiantuntija osaa esimerkiksi tulkita työehtosopimuksia ja perustella sen myötä erilaisia työntekijöiden työsuhteeseen liittyviä päätöksiä. Osalla työnhakijoista tai työntekijöistä voi olla virheellisiä kuvitelmia esimerkiksi alan palkkaukseen tai sairauslomakäytäntöihin liittyen, joten henkilöstöammattilaisen on kyettävä asiallisesti ja ystävällisesti perustelemaan, miksi asiat menevät tietyllä tavalla. Taito perustella omia näkemyksiä edellyttää riittävää tietopohjaa sekä tiettyä itsevarmuutta omasta ammattitaidosta.

”Sä osaat perustella sun tämmöset väittämät, kaikki että miks, miks mikäki juttu menee sillä tavalla.” [H1]

”-- tavallaan et osaa perustella ja on riittävän itsevarma.” [H7]

Haastateltavat nostivat esiin, että kommunikaatiotaitoihin liittyy myös tietynlainen kontekstin ymmärtäminen. Henkilöstötyön asiantuntija ymmärtää, että erilaisten ihmisten kanssa on keskusteltava eri tavalla. Myös työnhakijoiden ja työntekijöiden kanssa kom-

munikoidaan eri tyylillä kuin esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Työntekijät saattavat arvostaa melko tuttavallista ja rentoa otetta ja puhetapaa, kun taas asiakkaiden suuntaan on monesti oltava asiallisempi ja formaalimpi. Lisäksi on huomioitava oma toimiala. Rakennusalan ihmisten kanssa on monesti puhuttava eri tavalla kuin vaikkapa lähihoitajien tai kirjanpitäjien kanssa.

”Et mitä sä juttelet kellekin, kaikille ei pysty samalla tavalla ilmasee asioita ku toisille.” [H1]

”-- pitää vähä ehkä kattoo se tilanne et jos on vaikka yritykselle ni siinä pitää olla vähä formaalimpi.” [H2]

”Et vaikka myynti-ihmisten kanssa voi olla vähä rempseempi ja sit taloushallinnon ihmisten kanssa pitää olla kans formaali. Et siinä pitää aika hyvin kattoo niiku se ihmisryhmä mikä siinä on käsittelyssä.” [H2]

Oikeanlainen puhe edellyttää henkilöstöammattilaisilta myös tilannetajua ja mukautumiskykyä. Esimerkiksi haastattelutilanteissa on kyettävä huomioimaan haastateltavan persoonana sekä se, miten tämä suhtautuu haastattelutilanteeseen. Jos työnhakija vaikuttaa aralta ja jännittää tilannetta kovasti, on rekrytoijan muokattava omaa toimintaansa ja kommunikaatiotapaansa. Henkilöstöammattilaisen asiantuntijuuteen kuuluu siis herkkyys reagoi tilanteen vaatimalla tavalla sekä taito muokata omaa toimintaa ja puhetta kulloisenkin tilanteen ja ihmisen mukaan.

”Et on tilannetajuu niinku kanssa et missä vaiheessa kannattaa ehk sanoo mikäki juttu ja missä vaiheessa sitte taas ei.” [H1]

”Ni siinä pitää ite mukautua tosi paljon siihen tilanteeseen.” [H5]

”-- et se omakin käytös niin se sitte aina peilautuu vähän sen kulloisenkin tilanteen tai, tai sen vastapuolen mukaan.” [H7]

”Sellasta tietty reagointiherkkyyttä oltava.” [H6]

Puhumisen ja kommunikoinnin taito on iso osa henkilöstöammattilaisten asiantuntijuutta. Työ on käytännössä jatkuvaa kommunikaatiota eri sidosryhmien kanssa: työhaastattelujen pitämistä, puheluja ja viestejä työntekijöille sekä yhteydenpitoa asiakkaisiin. Uskot-

tavan ja vakuuttavan puhetavan myötä henkilöstöammattilaiset voivat rakentaa omaa asiantuntijakuvaansa. Taito selviytyä haastavista tilanteista puhumalla uskottavasti ja perustellusti tuo itsevarmuutta ja torjuu omia epävarmuuden kokemuksia omasta ammattitaidosta. Puhumisen suhteen keskeistä on erilaisten kontekstien huomioiminen ja niiden mukaan toimiminen ja kommunikoiminen.

6.7 Erilaiset haasteet

Viimeinen kuvauskategoria on erilaisten haasteiden kategoria. Sen suhde muihin kategorioihin on hieman erilainen, sillä asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen liittyvät haasteet vaikuttavat kaikkiin muihin tutkimuksessa esiin nousseisiin asiantuntijuuden elementteihin ja sitä kautta koko asiantuntijakäsitykseen. Haastatteluissa nousi esiin monenlaisia omaan asiantuntijuuteen ja sen kehittymiseen liittyviä haasteita. Yksi selkeä haaste henkilöstöpalvelualalla on se, kuinka laajaa ja monipuolista oman osaamisen ja tietojen on oltava. Henkilöstöpalvelualalla työskentelevän henkilöstöammattilaisen on hallittava varsinainen HR-työ ja rekrytointiprosessit, mutta myös erilaisiin toimialoihin liittyvät asiat. Työn luonne on myös sellainen, että kehityksen on tapahduttava melko nopeasti. Omaan toimialaan liittyvät työtehtävät sekä keskeinen ammattisanasto on opittava pian aloituksen jälkeen, jotta esimerkiksi työhaastattelujen pitäminen on mahdollista.

”Ehkä se viel niiku tol omal toimialal ni just se ku ei oo mitää aikasempaa kokemusta siitä ni, nii tavallaa vähä niiku joutuu kaks, kaks alaa opetella täs samalla et opetella sitä HR-alaa ja sitte samalla kans tätä (toimialaa) samaa aikaa sitte koittaa niit yhdistää sitte vielä.” [H1]

Haastateltavat nostivat esiin myös yleisesti henkilöstöpalvelualaan liittyviä ennakkoluuloja, jotka vaikuttavat omaan työskentelyyn ja varmuuteen. Henkilöstöpalvelualalla olevilla niin kutsutuilla rekrytointi- tai vuokrafirmoilla saattaa monen työnhakijan silmissä olla huono maine. Työnhakijat saattavat esimerkiksi olettaa, että vuokrafirmojen kautta työskennellessä ei noudateta työehtosopimuksia tai sovelletaan muuten heikompia ehtoja kuin perinteisessä työsuhteessa olevien osalta. Suorarekrytoinneissa hakijat haluaisivat päästä suoraan työhaastatteluun kohdeyritykseen, eivätkä välttämättä arvosta ja kunnioita

henkilöstöpalveluyrityksen tekemää rekrytointityötä. Tämä saattaa näkyä haastattelutilanteissa esimerkiksi ylimielisenä tai vastentahtoisena asenteena haastattelutilannetta ja rekrytoijaa kohtaan.

”-- niin tosi moni on epäileväinen. Et mä koen et ehkä se on niinku se alan suurin haaste.” [H7]

”-- annetaan se kaikki kunnia sinne asiakkaalle, mut ei nähdä sitä rekrytointityön osuutta siinä eikä arvosteta sitä siinä sitte.” [H6]

”No mä koen ehkä sen et tietysti alalla on huono maine.” [H7]

Haastatteluissa korostui se, että iso osa henkilöstöammattilaisen asiantuntijuutta on oman osaamisen jatkuva kehittäminen. Omien tietojen ja taitojen kehittämisessä iso vastuu koettiin olevan itsellä, mutta myös työyhteisön tuella on iso merkitys. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat melko tyytyväisiä oman organisaation tarjoamiin kehitysmahdollisuuksiin, mutta tukea kaivattiin myös lisää. Osa haastateltavista koki, että vastuuta omasta asiantuntijuuden kehittämisestä sysätään liikaa yksilöille itselleen. Omalta organisaatiolta kaivattiin enemmän palautetta omasta osaamisesta sekä ohjausta sen suhteen, mitä asioita omassa tilanteessa olisi hyvä kehittää ja opiskella.

”Mä kaipaisin ehkä enemmän semmosta mentorointia.” [H2]

”-- vähä haastavaa sinällään et meillä ei ehkä mun mielestä jaeta tarpeeks tietoa siitä että mitä meidän kannattas osata tai mihin keskittyä.” [H3]

”Palautteen antoa tartteis olla enemmän.” [H5]

Myös työarjen kiire ja hektisyys nähtiin merkittävinä haasteina oman asiantuntijuuden kehittämisen kannalta. Kaikilla haastateltavilla oli halua oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan, mutta kehittämiselle ei aina tunnu löytyvän riittävästi aikaa ja resursseja. Henkilöstöpalvelualalla on paljon tietoa, joka on omaksuttava lyhyessä ajassa. Lisäksi esimerkiksi työehtosopimukset sekä työläinsäädäntö muuttuvat aika ajoin, joten oma osaaminen on pidettävä ajan tasalla.

”Et se pieni raha vaatii hirveesti duunii mikä tarkoittaa sitä että ei oo niinku aikaa oikeestaan kehittää tai kehittyä.” [H3]

”-- kouluttautuisin ja ottaisin asioista selvää enemmänkin kyllä jos siihen ois aikaa.” [H4]

”Koko ajan paljon eri tuutista uutta informaatiota ja muuta, ja kaikkee ei ehdi heti sisäistää ni sit se että miten ne sitte muistaa jälkikäteen.” [H7]

Aineistossa nousi esiin siis se, että haastateltavat ovat motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan, mutta siihen liittyy erilaisia haasteita. Henkilöstöpalvelualaan liittyvät ennakkoluulot ja asenteet saattavat nakertaa henkilöstöammattilaisten luottamusta omaan ammattitaitoon. Alaan liittyvien ennakkoluulojen ja väärin uskomusten vuoksi henkilöstöammattilaisten työssä korostuu tietynlainen markkinointiaspekti. Omasta yrityksestä ja ylipäänsä rekrytointifirman kautta työllistymisestä on saatava tehtyä työnhakijalle houkutteleva vaihtoehto. Oman asiantuntijuuden kehittymiseen toivottiin myös enemmän resursseja ja aikaa sekä tukea omalta organisaatiolta.

7 Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa käsittelen tutkimukseni keskeisimpiä tuloksia ja niiden suhdetta aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Lisäksi arvoisin tutkimukseni luotettavuutta sekä erilaisia tutkimuksentekoon liittyviä eettisiä kysymyksiä. Pohdin myös tutkimukseni onnistumista sekä käyttämieni menetelmien soveltuvuutta. Esitän lopuksi myös mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja pohdin tutkimukseni merkitystä esimerkiksi kohdeyritykselle.

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tutkimukseni tulokseksi syntyi siis kuva henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsityksistä. Tutkimukseni perusteella henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsitykseen liittyy seitsemän keskeistä elementtiä, jotka ovat: jatkuva kehittyminen, vankka tietopohja, kyky toimia, sosiaaliset kyvyt, kyky reflektioon, taito puhua sekä erilaiset haasteet. Nämä tutkimuksen tulosten seitsemän eri kuvauskategoriat eivät siis ole toisistaan irrallisia, vaan yhdessä muodostavat kokonaisuuden henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsityksistä ja -kokemuksista.

Koska kuvauskategoriat muodostavat yhdessä henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuskäsitysten kokonaisuuden, ne vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi jatkuva kehittyminen liittyy vahvasti riittävään ja vankkaan tietopohjaan. Kuten todettu, nykypäivän työelämä ylipäänsä ja myös henkilöstöpalveluala on nopeatempoista ja muuttuvaa. Omia tietoja saa siis olla jatkuvasti päivittämässä, jotta oma tietopohja on riittävä ja ajantasainen. Sosiaaliset kyvyt liittyvät taas keskeisesti kykyyn toimia, sillä henkilöstötyössä kaikki toiminta on yleensä ihmisten kanssa toimimista: joko oman tiimin kanssa yhteistyön tekemistä, tai sitten työnhakijoiden, työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa viestintää ja asiointia. Kyky toimia konteksti huomioiden ja tilanteeseen sopivalla tavalla edellyttää usein siis sosiaalista osaamista.

Kyky reflektoida omaa toimintaa ja osaamista on äärimmäisen tärkeä osa asiantuntijuutta. Kuten todettu, asiantuntijuus ja erityisesti asiantuntijuuden kokemus eivät ole yksilön pysyviä ominaisuuksia, vaan ne ovat on muuttuvia ja tilannesidonnaisia (Isopahkala-Bouret

2008, 84-85). Oman tiedot, taidot ja osaaminen kehittyvät jatkuvasti, joten omaa asiantuntijuutta, toimintaa ja työtapoja on kyettävä jatkuvasti arvioimaan ja kehittämään. Tällaiset metakognitiiviset taidot eli kyky itsesääteelyyn ja reflektioon ovat asiantuntijuuden kehittymisen edellytys (Ruohotie 2006, 106-107). Samalla tavalla erilaiset asiantuntijuuteen ja sen kehittämiseen liittyvät haasteet ovat aina läsnä. Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden haasteina nousivat esiin mm. kiire, riittämätön tuki sekä henkilöstöpalveluaan liittyvät ennakkoluulot ja -asenteet. Nämä haasteet vaikuttavat asiantuntijuuden kehittymiseen sekä kokemukseen omasta asiantuntijuudesta.

Mielestäni tutkimukseni tuloksissa erityisen mielenkiintoinen henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden elementti oli kyky puhua. Esimerkiksi jatkuva itsensä kehittäminen ja riittävät, asiaankuuluvat tiedot ja faktat voivat olla melko selkeitä asiantuntijuuden ja ammatillisen osaamisen osa-alueita, mutta kyky puhua nousi esiin uutena ja mielenkiintoisena asiana. Henkilöstöammattilaisilla puhuminen on monikäyttöinen työkalu: sen avulla selvittää erilaisista konflikteista, luodaan ammattimaisia suhteita asiakkaisiin ja välittävää ja helposti lähestyttävää vaikutelmaa työntekijöihin. Puhumisen avulla voidaan vakuutella ja luoda toiselle osapuolelle kuvaa omasta ammattitaidosta. Tietyn ammattislangin osaaminen tuo uskottavuutta ja vakuuttavuutta.

Tutkimuksessani korostui kokemuksen ja käytännön työn merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle. Esimerkiksi Tuija Hytönen (2002) on tutkinut henkilöstön kehittäjien asiantuntijuuden rakentumista. Hänen tutkimuksessaan henkilöstön kehittäjien asiantuntijuus nähtiin rakentuvaksi juuri kokemuksellisuuden kautta, ratkomalla työn tuomia arkisia haasteita ja ongelmatilanteita. Hän teki narratiivista analyysia, jossa henkilöstötyön ammattilaisten asiantuntijuus näyttäytyi joustavana, laaja-alaisena ja kehittyvänä, jossa ei useinkaan ole mahdollista turvautua rutiineihin ja sääntöihin. Henkilöstötyön ammattilaisten asiantuntijuudelle on tunnusomaista myös vuorovaikutus ja sen merkitys omassa työssä. (Hytönen 2002, 118-119.) Tämä kokemuksellisuus ja osaamisen kehittyminen nimenomaan arkista työtä tekemällä ja kohtaamalla erilaisia haastavia tilanteita oli myös tässä tutkimuksessa yksi keskeinen asiantuntijuuden rakentumisen väylä. Erilaisista formaaleista koulutuksista ja tutkinnoista sekä niiden merkityksestä osaamisen ja tietojen kehittymiselle kyllä puhuttiin ja niitä arvostettiin, mutta henkilöstötyössä asiantuntijuuden kehittymisen pääpaino koettiin selkeästi olevan käytännön työssä. Henkilöstöammat-

tilaisten asiantuntijuus onkin ehkä ennen kaikkea ammatillista asiantuntijuutta. Siinä korostuvat osaamisen ja työn vaatimusten yhteensovittaminen sekä tarve työntekijöiden jatkuvalla kehittämiselle (Collin 2007, 128).

Kuten Hytösen tutkimuksessa, niin myös tässä tutkimuksessa erityisesti haasteet ja ongelmatilanteet sekä niistä selviäminen nähtiin äärimmäisenä arvokkaana oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen kannalta. Oppimisen kannalta myös erilaisten toimintatapojen kokeileminen ja virheiden tekeminenkin voi olla tärkeää (Collin 2007, 135-137). Tässäkin tutkimuksessa nousi esiin se, että virheitä tulee varmasti jokaiselle varsinkin uran tai uuden työn alkuvaiheissa. Henkilöstöammattilaiset puhuivat siitä, kuinka uuteen työhön on päästävä heti aloituksen jälkeen hyvin nopeasti kiinni. On uskallettava tarttua työhön eikä virheitä saa pelätä. Kokemusten ei aina välttämättä tarvitse olla omia, jotta niistä voi oppia (Collin 2007, 136). Yksi haastateltavista kertoi oman työtiimin toimintakulttuurista ja siitä, kuinka erilaisia työtapoja kokeillaan ja näitä kokemuksia jaetaan tiimin kesken. Yhdessä tekeminen ja toiminnan kehittäminen jalostaa koko työtiimin asiantuntijuutta ja osaamista.

On siis selvää, että osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä tapahtuu erityisesti käytännön työssä. Työssä oppimiseen vaikuttaa kuitenkin aina myös yksilö ja se, kuinka ja miten tämä yksilö osallistuu erilaiseen työyhteisön toimintaan. Lisäksi työssä tapahtuvaan oppimiseen vaikuttavat esimerkiksi yksilön käsitykset itsestään aktiivisena toimijana sekä osana sosiaalista yhteisöä. Myös kiinnostus työtä ja työtehtäviä kohtaan sekä työn kokeminen merkitykselliseksi vaikuttavat yksilön kykyyn oppia ja kehittyä työssä. (Billet 2006, 2-4.) Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Mielenkiinto omaa työtä ja henkilöstöpalvelualaa kohtaan nähtiin olennaisena, jotta oma asiantuntijuus voi kehittyä. Osaamisen, tietojen ja taitojen kehittyminen edellyttää myös aitoa halua oppia ja kehittää itseään.

Asiantuntijuuden kognitiivisessa näkökulmassa asiantuntija nähdään erityisen taitavana ongelmanratkaisijana, tiedonkäsittelijänä ja tiedonhankkijana (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 449-451). Tämän tutkimuksen tulokset korostavat toisenlaista näkökulmaa asiantuntijuuteen. Tässä tutkimuksessa korostuivat asiantuntijuuden sosiaalinen, osallistava näkökulma sekä kokemuksellisuus. Vaikka riittävä tietopohja ja kyky hankkia tietoa ovat toki tärkeitä asioita, tässä aineistossa korostuivat erilaiset asiat, kuten esimerkiksi

sosiaaliset taidot sekä kyky puhua ja löytää kuhunkin tilanteeseen sopivat sanat. Tällaiset asiat eivät ole niin hyvin opeteltavissa, vaan ovat enemmänkin yksilön sisäisiä ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa korostui myös ammatillisen asiantuntijuuden tai osaamisen näkökulma, jossa asiantuntijuus ei välttämättä tarkoita huippuosaamista tai poikkeuksellista lahjakkuutta. Ammatillisessa asiantuntijuudessa tärkeää on yksilön kykyjen ja ominaisuuksien sekä työn vaatimusten yhteensovittaminen (Collin 2007, 128-129). Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus näyttäytyikin ennen kaikkea kykyinä ja taitoina toimia ammattimaisesti ja varmasti omassa työssään ja sen tuomissa erilaisissa tilanteissa ja haasteissa.

Ulpukka Isopahkala-Bouret (2005) on tutkinut asiantuntijuuden kokemusta IT-alan työntekijöillä. Hänen tutkimuksessaan nousi esiin kolme keskeistä elementtiä asiantuntijuuden kokemuksen kannalta: asiaankuuluva tietämys, tilannesidonnainen kyky toimia sekä luottamuksen ja varmuuden tunne. Nämä kolme osa-aluetta yhdessä muodostavat yksilölle asiantuntijuuden kokemuksen ja tunteen. (Isopahkala-Bouret 2005, ks. myös 2008). Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuden käsityksestä ja kokemuksista nousi esiin hyvin samankaltaisia asioita. Esimerkiksi kyky toimia on tärkeää asiantuntijuuden kannalta; erilaisilla tiedoilla ja faktoilla ei ole merkitystä, jos käytännön osaaminen ja kyky toimia sekä tehdä konkreettisesti omaa työtä puuttuvat. Työ henkilöstöpalvelualalla on hyvin käytännöllistä työtä erilaisten ihmisten parissa, joten kyky kohdata erilaisia ihmisiä ja työskennellä sekä olla sujuvasti vuorovaikutuksessa heidän kanssaan on tärkeää.

Asiantuntijuuden kokemuksen toinen elementti on luottamuksen ja varmuuden tunne omasta osaamisesta ja asiantuntijuudesta. Asiantuntija on itsevarma ja uskoo omaan ammattitaitoon ja pätevyyteen. Omaan osaamiseensa luottava yksilö kykenee hoitamaan työtehtävänsä ja onnistumisen kokemukset ruokkivat edelleen tätä varmuutta omasta asiantuntijuudesta. (Isopahkala-Bouret 2008, 88-89.) Tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsitykseen ja -kokemukseen liittyi vahvasti kyky reflektioon. Kyky reflektoida omaa osaamista ja toimintaa pitää sisällään sen, että tiedostaa omat vahvuutensa, tunnistaa oman asiantuntijuutensa sekä sen, mistä se koostuu. Näin ollen tässä tutkimuksessa esiin noussut kyky reflektioon pitää sisällään hyvin samankaltaisia asioita kuin Isopahkala-Bouret'n tutkimuksen varmuus ja luottamus omaan asiantuntijuuteen. Perinteisesti asiantuntijuuden määrittelyssä yksi sen elementti on ollut itsesäätelytaito,

joka tarkoittaa esimerkiksi omien vahvuuksien tunnistamista ja kykyä arvioida ja kehittää sekä omaa että työyhteisön toimintaa (Tynjälä 2010, 83). Tämän tutkimuksen reflektointikyvyn elementti onkin kuin yhdistelmä aiempien tutkimusten esiin tuomia itsesääätelytaitoja sekä varmuutta ja luottamusta omaan asiantuntijuuteen.

Vaikka tämän tutkimuksen aineistossa käytännön kokemus nousi esiin merkittävänä asiana henkilöstöammattilaisten asiantuntijuudelle, on myös riittävällä ja tarvittavalla tietopohjalla iso merkitys. Haastateltavat nostivat esiin sitä, kuinka henkilöstötyötä tekevillä on oltava hallussa esimerkiksi työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyviä faktatietoja ollakseen uskottavia ja asiantuntevia henkilöstöalan ammattilaisia. Vaikka asiantuntijuuden tutkimuksissa on ammatillisen asiantuntijuuden käsitteen myötä alettukin korostaa enemmän käytännön kokemuksen merkitystä asiantuntijuuden kehittymiselle, on tiettyillä muodollisilla tiedoilla ja faktoilla kuitenkin tärkeä rooli asiantuntijuudelle ja kokemukselle omasta asiantuntijuudesta. Muodollinen, teoreettinen ja asiaankuuluva tietämys on kuitenkin yksi asiantuntijuuden kulmakivistä (Tynjälä 2010, Isopahkala-Bouret 2008). Tässä tutkimuksessa korostui se, että riittävän tietopohjan päälle on hyvä rakentaa käytännön kautta omaa asiantuntijuutta ja ammattitaitoa.

Asiantuntijuuden perinteisessä mallissa asiantuntijuus korostuu neljästä osa-alueesta: muodollisesta tai teoreettisesta tiedosta, käytännöllisestä tai kokemuksellisesta tiedosta, itsesääätelytiedosta sekä sosiokulttuurisesta tiedosta. Käytännöllinen tieto on varmuutta ja kykyä toimia erilaisissa tilanteissa. (Tynjälä 2010.) Myös tässä tutkimuksessa oikeanlainen ja tilanteeseen sopiva toiminta sekä kyky keskittyä työssä olennaiseen olivat yksi keskeinen elementti. Haastateltavat puhuivat paljon siitä, kuinka henkilöstöpalvelualalla työ on hyvin nopeatempoista ja kiireistä. Työ on luonteeltaan sellaista, että erilaisia akuutteja tilanteita ja työtehtäviä tulee hyvin yllättäen. Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen kuuluukin siis kyky priorisoida työtehtäviä ja kuten yksi haastateltava sanoi ”nähdä punainen lanka kaiken kaaoksen keskellä”. Työn hoitaminen tehokkaasti ja hyvin kaiken kiireen ja paineen keskellä edellyttääkin varmuutta omasta asiantuntijuudesta sekä omien, hyvien työtapojen löytämistä.

Nykypäivänä asiantuntijuutta ei nähdä enää voimakkaasti huippulahjakkaiden yksilöiden omanaisuudeksi, vaan yhteisössä muodostuvaksi ilmiöksi (Palonen & Gruber 2010, 42; Ahmas 2014, 66-67). Tässä tutkimuksessa näkyi myös asiantuntijuuden yhteisöllisyys.

Moni haastateltavista puhui siitä, kuinka oma osaaminen on kehittynyt yhdessä tekemisen kautta. Muiden onnistumisista ja virheistä opitaan ja jalostetaan yhdessä toimivampia työtapoja ja -käytäntöjä. Erityisesti haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa tarvitaan usein kollektiivista toimintaa ja osaamisen, tietojen ja taitojen yhdistämistä (Ahmas 2014, 74-76). Haastatteluissa tulikin ilmi, että uusissa ja vaikeissa tilanteissa ratkaisua haetaan usein yhdessä. Moni korosti sitä, kuinka varsinkin uran alussa yhteisön merkitys oli erityisen suuri. Omaa epävarmuutta helpotti tieto siitä, että ympärillä on kokeneempia ihmisiä, joilta voi aina tarvittaessa pyytää apua. Varsinkin työsuhteen alussa yhteisön uusi jäsen saa paljon tärkeää sosiokulttuurista tietoa; millaisia normeja ja työtapoja kyseisessä organisaatiossa on (Tynjälä 2010, 83-84).

Yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta siis kehitettiin, mutta toisaalta osa koki, että omaan työyhteisöön ja sen tarjoamaan tukeen liittyy myös haasteita. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että omassa organisaatiossa on valtavasti tietoa ja osaamista, mutta sen koko potentiaalia ei osata aina hyödyntää. Työyhteisön jäsenet voisivat nykyistä enemmänkin oppia toisiltaan ja tehdä yhteistyötä laajemmin yli tiimi- tai kaupunkirajojen. Hyviä toimintatapoja ei tällä hetkellä jaeta kaikkien mielestä tarpeeksi, jolloin avoimuus ja kollektiivisuus jäävät hieman vajaaksi. Nykyisessä työelämässä työskennellään yhä useammin tiimeissä ja näennäisesti yhteisöllisesti, mutta samoista resursseista kilpaileminen luo jännitteitä yhteistyöhön (Parviainen 2006, 157). Lisäksi henkilöstöammattilaiset kaipaavat omalle asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymiselle lisää tukea. Tähän liittyi myös tunne siitä, että palautetta omasta työstä ja osaamisesta olisi hyvä saada nykyistä enemmän. Omaa ammattitaitoa on helpompi lähteä kehittämään, kun on saanut ulkopuolelta palautetta omista vahvuuksista ja kehityskohdista.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöammattilaisten käsitysten ja kokemusten perusteella heidän asiantuntijuutensa on monipuolista ja joustavaa. Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuudessa korostuu kokemuksen merkitys oman osaamisen ja ammattitaidon kehittymiselle. Henkilöstöpalvelualalla työ on perusluonteeltaan sellaista, että alalle tulevat uudet henkilöt joutuvat nopeasti ”syvään päätyyn”. Tästä johtuen haastateltavat tunnistivatkin erilaisia epävarmuuden kokemuksia etenkin uransa alkuvaiheilta. Alalla ja henkilöstötyössä ylipäänsä on paljon tiedettävää ja osattavaa, ja vaikeissa tai uusissa tilanteissa alkaa helposti kyseenalaistaa ja epäillä omaa ammatillista osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Var-

muus ja usko omaan osaamiseen kehittyvät kuitenkin käytännön työtä tekemällä ja erilaisista haasteista selviämällä. Asiantuntijuuden käsitteen haastavuutta kuvaa kuitenkin hyvin se, kuinka moni haastateltavista pohti sitä, mitä käsite ylipäättään tarkoittaa ja onko itse oikeastaan asiantuntija laisinkaan. Tämä on mielenkiintoista, sillä tutkimuksen kohteyrityksen strategiassa toimihenkilöiden asiantuntijuus on nostettu keskeiseen rooliin. Henkilöstöammattilaiset kaipaivatkin vielä lisää tukea esimiehiltä ja yrityksen johdolta omalle asiantuntijuudelleen ja sen kehittämiseksi. Sitä kautta heidän asiantuntijuuden kokemuksensa voisi vahvistua ja selkeytyä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen pohdinta

Kaikessa tutkimuksessa pyritään luotettavuuteen ja pätevyYTEEN, ja siksi näitä asioita tulisi arvioida jokaisen tutkimuksen kohdalla. Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuutta ja pätevyyttä – eli reliabiliteettia ja validiteettia – arvioidaan hieman eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vaikka laadulliset tutkimukset eivät pyri samanlaiseen yleistettävyyteen kuin monet määrälliset tutkimukset, on myös niiden luotettavuutta ja pätevyyttä kyettävä arvioimaan ja pohtimaan. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa yksi tärkeä tutkimuksen luotettavuutta kohentava tekijä on tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sekä sen eri vaiheista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-228.) Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta keskitytään usein tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja kokonaiskuvaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimusraportissa olenkin pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi kaikki tutkimusprosessini vaiheet. Haastateltavistani olen antanut niin paljon tietoa kuin mahdollista, kuitenkin heidän anonymiteettiään suojellen ja kunnioittaen. Lisäksi esimerkiksi analyysiprosessiani kuvatta olen pyrkinyt kirjoittamaan sen mahdollisimman tarkasti auki. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että raportoin analyysin eri vaiheissa kategorioihin ja ryhmiin kuuluvien ilmauksien tai teemojen määriä, vaikka määrät eivät sinänsä ole laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä eivätkä ne ole vaikuttaneet varsinaiseen analyysiini.

Myös aineiston tuottamisen olosuhteet vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226-228). Tutkimukseeni onkin väistämättä vaikuttanut se, että olen tehnyt sitä hyvinkin tutuista lähtökohdista. Tunnen tutkimukseeni liittyvää

henkilöstöpalvelualaa melko hyvin ja aloittaessa tämän pro gradun tekemiseni olin työskennellyt tutkimukseni kohdeyrityksessä reilu puoli vuotta. Tiedostan sen, että tämä kaikki on varmasti vaikuttanut hyvinkin paljon tutkimukseeni, lähtien jo tutkimusaiheen valinnasta ja rajaamisesta. Minulla on tutkimukseni kohdeyrityksestä sekä henkilöstöpalvelualan työstä paljon tietoa, oletuksia ja mielipiteitä, jotka ovat vaikuttaneet myös esimerkiksi haastattelurunkoon sekä mahdollisesti haastattelujen analyysiin. Lisäksi kaikki haastateltavistani olivat minulle entuudestaan tuttuja, mikä tuo oman lisänsä tähän asetelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on aina tärkeässä roolissa ja toimii tutkimusvälineenä, joten oman viitekehyksen ja roolin rehellinen avaaminen lisää luotettavuutta (Grönfors 2011, 5).

Puitteet, joissa haastattelu järjestetään, vaikuttavat aina myös koko haastatteluprosessiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 89). Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa joko työpäivän lomassa tai sen päätteeksi. Olen pohtinut paljon sitä, onko yrityksen tilojen toimiminen haastattelupaikkana vaikuttanut haastatteluihin ja haastateltavien vastauksiin. Kerroin haastattelujen aluksi avoimesti, mitä tarkoitusta varten haastatteluja tehdään. Lisäksi toin esille sen, että niitä käytetään vain tähän pro gradu -tutkimukseen eivätkä haastattelut varsinaisesti liity kohdeyritykseen tai sen toimintaan. Silti on mahdollista, että haastattelun tapahtuessa yrityksen toimitiloissa, osa haastateltavista on puhunut varautuneemmin ja esimerkiksi kritiikkiä omaa organisaatiota ja sen toimintamalleja kohtaan ei ole uskallettu esittää kovin vahvasti, vaikka sellaisia ajatuksia haastateltavalla olisikin ollut.

Tieteellisessä toiminnassa ja tutkimuksessa pyritään aina tiettyyn objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 21-23). Koen, että tässä tutkimuksessa se, että tutkimukseni kohdeyritys sekä tutkittavat ovat minulle entuudestaan tuttuja, oli kuitenkin voimavara ja toi myös paljon etuja tutkimukselleni. Minulla oli jo tutkimusprosessia aloittaessani paljon tietoa esimerkiksi henkilöstöpalvelualan erityispiirteistä, ja sitä kautta minun oli mahdollista löytää tutkimukselleni kiinnostava ja tärkeä näkökulma. Lisäksi haastattelutilanteissa haastattelijan ja haastateltavan läheisyys voi synnyttää haastateltavassa luottamuksen tunnetta, mikä saattaa helpottaa avointa vuorovaikutusta sekä rohkaisee haastateltavaa puhumaan avoimemmin ja vapaammin (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 17-18). Koska työskentelen itsekin henkilöstöpalvelualalla sekä tutkimuksen kohdeyrityksessä, löytyi sujuva ja luonteva keskusteluyhteys haastatteluissa

helposti. Uskon, että myös tässä tutkimuksessa siitä oli hyötyä, että tunnen kaikki haastateltavat jollain tasolla. Kollegana koen, että minulla ei ole auktoriteettiasemaa heihin, vaan he pystyivät puhumaan ilman pelkoa hölmöistä tai vääristä vastauksista.

Haastattelututkimuksen tekemiseen liittyy aina erilaisia eettisiä kysymyksiä. Haastatte-
luissa on huomioitava esimerkiksi luottamuksellisuus, joka tarkoittaa esimerkiksi ano-
nymiteetistä huolehtimista, haastatteluaineistojen asianmukaista säilytystä ja käsittelyä
sekä haastateltavien rehellistä tiedottamista siitä, mihin ja miten haastatteluja aiotaan
käyttää. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 17-18.) Tässäkin tutkimuksessa eettiset kysymyk-
set liittyvät ennen kaikkea aineistonkeruuvaiheeseen eli haastatteluihin. Olivatko kaikki
haastateltavat mukana tutkimuksessa aidosti vapaaehtoisina ja mielellään, vai oliko osalla
taustalla jonkinlainen velvollisuudentunne siitä, että työkaveria täytyy auttaa? Haastatel-
tavat puhuivat kuitenkin suhteelliseen vapautuneesti, joten uskon, että haastatteluun osal-
listuminen oli heillekin pääosin antoisa ja miellyttävä kokemus. Hyvään tutkimuskäytän-
töön kuuluu myös se, että osallistujilla on koska tahansa oikeus vetäytyä tutkimuksesta
(Kuula 2011). Näin oli myös tässä tutkimuksessa. Korostin kaikille haastateltavilleni, että
tutkimuksesta saa vetäytyä myös myöhemmässä vaiheessa, mikäli ei haluaisikaan osal-
listua siihen.

Kun aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja, on haastateltavien anonymitee-
tin varjeleminen tärkeää (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41). Olen tässä tutkimuksessa
pyrkinyt mahdollisimman tarkasti pitämään huolen siitä, että haastateltavieni identiteetti
ei paljastu. Tutkimukseni kohdeorganisaatio on pieni, joten anonymiteetistä huolehtimi-
nen esimerkiksi tulososiossa on tärkeää. Anonymiteetistä olen tutkimusprosessin aikana
huolehtimalla erilaisin tavoin. Haastattelut aineistoani varten suoritettiin kohdeyrityksen
tiloissa, mutta pyrin sopimaan ja pitämään haastattelut vaivihkaa siten, että mahdollisim-
man harva ulkopuolinen tietäisi, ketkä kaikki tutkimukseeni osallistuvat. Läpi koko tut-
kimusprosessin – litteroinnin, analyysin sekä raportin kirjoittamisen aikana – minä tutki-
jana olin ainoa, joka näki, kuuli tai muuten käsitteli raaka-aineistoa. Lisäksi tätä tutki-
musraporttia varten nimesin haastateltavat aineistokatkelmia varten täysin satunnaisessa
järjestyksessä haastateltaviksi H1-H8. Kun valitsin aineistokatkelmia tulososioon, tarkis-
tin moneen kertaan sen, että sitaattiin ei jäänyt mitään sellaista, josta kyseisen haastatel-
tavan voisi tunnistaa. Näin ollen koen, että olen pystynyt huomioimaan haastateltavieni
anonymiteetin hyvin tässä tutkimuksessa.

Haastattelutilanteet olivat myös minulle tutkijana ajoittain haastavia. Ne tuntuivat varsin-kin ensimmäisten haastattelujen osalta hieman jännittävältä. Lisäksi jos keskustelu ajautui erityisen mielenkiintoisiin näkökulmiin tai aihealueisiin, teki minun mieli heittäytyä mukaan keskusteluun nimenomaan kollegana. Neutraaliutta ja puolueettomuutta on perinteisesti pidetty hyvän haastattelijan tärkeinä ominaisuuksina (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44-45), joten yritin itsekin säilyttää haastattelutilanteissa mahdollisimman hyvin oman neutraalin tutkijanpositioni. Pyrin siihen, että en omilla kommentteillani tai mielipiteilläni ohjailisi haastateltavia, vaan he saisivat mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan vapaasti. Erilaisten kannustavien tai myötäilevien kommenttien ja omien mielipiteiden kertomisen väliin jättäminen oli haastavaa, ja siihen tarvitsi erikseen haastattelujen aikana keskittyä.

Läpi koko tutkimusprosessin ajan suurinta epävarmuutta olen kokenut varsinaista aineiston analyysiä tehdessäni. Tuskailin erityisesti sen kanssa, että fenomenografiseen – kuten ehkä laadullisen tutkimuksen tekemiseen ylipäätään – on tarjolla hyvin vähän selkeitä ja yksiselitteisiä kuvauksia sen tekemisestä. Laadulliseen tutkimukseen kuuluva tulkinta tuntui myös hieman hirvittävältä. Voinko olla varma tulkintojen kestävydestä tai siitä, että ne ovat ”oikein”? Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen analyysiini sekä tulkintoihin. Uskon, että tulkintani ovat päteviä, sillä analyysiprosessin aikana palasin hyvin herkästi alkuperäiseen aineistoon, jotta tavoitan ilmausten kontekstin ja syvimmän merkityksen. Tiedostan ja hyväksyn kuitenkin sen että, tutkimukseni tulokset ovat kuitenkin juuri minun tulkintojani ja joku toinen olisi saattanut päätyä erilaisiin lopputuloksiin tai kategorioihin.

Fenomenografisessa analyysissä ilmiötä koskevien erojen ja vaihtelun tavoittaminen on tärkeää (Valkonen 2006, 104). Tämä fenomenografiselle tutkimukselle tyypillinen variaatio näkyi tutkimukseni tuloksissa esimerkiksi siten, että kaikissa haastatteluissa ei nous-
sut tasaisesti esiin kaikki kuvauskategoriat. Se ei kuitenkaan ole ongelma, sillä fenomenografisessa tutkimuksessa yksittäiset haastateltavat eivät ole mielenkiinnon kohteena, vaan siinä pyritään löytämään laajasti tiettyyn ilmiöön tai asiaan liittyviä käsityksiä ja kokemuksia (Huusko & Paloniemi 2006, 165). Tutkimukseni tuloksista muodostamani kuvauskategoriasysteemi ei siis sellaiseen välttämättä ole jokaisen yksittäisen haastatelta-

van näkemys ja kokemus, vaan kokonaiskuva, joka on muodostunut haastateltavien erilaisista käsityksistä. Variaatio näkyy tutkimuksessani erityisesti myös siinä, että samoista tai samankaltaisista asioista puhutaan hyvin erilaisin ilmaisin ja niille annetaan hieman erilaisia merkityksiä puhujasta riippuen.

Tämä tutkielmaraportti antaa tutkimusprosessistani melko suoraviivaisen ja selkeän kuvan, mutta todellisuus oli jotain aivan muuta. Tutkimusprosessini ei edennyt lineaarisesti ja oppikirjamaisesti, vaan koko työ ja kaikki sen eri osa-alueet hakivat muotoaan koko prosessin ajan, mikä onkin melko tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Kiviniemi 2015, 74). Esimerkiksi teoriaosuus tarkentui paljon analyysin tekemisen jälkeen ja tutkimuskysymys muokkautui läpi koko tutkimusprosessin ja erityisesti analyysin myötä. Alkuperäinen tarkoitukseni oli selvittää sitä, millaiseksi kohdeyrityksen henkilöstöammattilaiset kokevat oman asiantuntijuutensa ja tässä tavoitteessa onnistuin, vaikka yksityiskohdat ja tarkempi näkökulma hioutuivat ja tarkentuivat matkan aikana.

Kuten todettu, yksi tärkeä arviointikriteeri laadulliselle tutkimukselle on valittujen menetelmien soveltuvuus sekä tutkimuksen yleinen johdonmukaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelujen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä oli mielestäni selkeästi paras ratkaisu tutkimusasetelmani ja tutkimuskysymykseni kannalta. Tavoitteeni oli tutkia nimenomaan henkilöstöammattilaisten omia kokemuksia omasta asiantuntijuudestaan, joten asian kysyminen suoraan heiltä itseltään oli toimivin ratkaisu. Fenomenografia analyysimenetelmänä sopi myös hyvin tämän tutkimuksen asetelmaan ja tavoitteisiin. Fenomenografisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista tiettyyn ilmiöön liittyvistä käsityksistä ja kokemuksista, ja sitä kautta pyritään paremmin ja laajemmin ymmärtämään kyseistä ilmiötä (Valkonen 2006, 101). Tämä oli tarkoitus myös tässä tutkimuksessa: selvittää henkilöstöammattilaisten asiantuntijakäsityksiä ja -kokemuksia ja sitä kautta tuoda hieman erilaista näkökulmaa asiantuntijuuden ilmiöön.

Tutkimusprosessin aikana tutkija tekee valtavan määrän erilaisia valintoja aina tutkimuksen kohteen ja aiheen valitsemisesta lähtien. Jokaisella tekemälläni valinnalla on varmasti ollut iso merkitys lopputuloksen kannalta. Valinnat sekä niiden riittävä avaaminen ovat mietityttäneet paljon koko prosessin ajan ja erityisesti tätä tutkimusraporttia kirjoittaessani. Olenko ollut raportoinnissa riittävän avoin ja rehellinen sen suhteen, millaisia valin-

toja olen tehnyt ja miksi olen päätenyt tällaisiin ratkaisuihin? Valinnat on pystyttävä perustelemaan ja niistä on otettava vastuu. Tiedostankin sen, että tämän tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös hyvin eri tavalla ja erilaisin menetelmin. Koen, että tämä tapa ja tekemäni valinnat ovat kuitenkin olleet onnistuneita ja toimivia.

Mikä siis on lopputulos, saavutinko tavoitteet, jotka prosessin alussa asetin tutkimukselleni? Tavoitteeni oli ymmärtää paremmin henkilöstöammattilaisten asiantuntijuutta. Tarkoitus ei ollut löytää tyhjentävää ja kaiken kattavaa kuvausta yleisesti asiantuntijuudesta käsitteenä, sillä se on äärimmäisen moniulotteinen, laaja ja vaikeasti sanoitettava ilmiö. Sen sijaan onnistuin selvittämään, miten henkilöstöammattilaiset käsittävät ja kokevat oman asiantuntijuutensa sekä kuvaamaan mahdollisesti yleisemmin henkilöstöpalvelualalla tarvittavan asiantuntijuuden luonnetta.

7.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusideat

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilöstöpalvelualalla työskentelevien henkilöstöammattilaisten kokemuksia ja käsityksiä omasta ja alalla yleisesti tarvittavasta asiantuntijuudesta. Tutkimuksella haluttiin selvittää henkilöstöammattilaisten ainutlaatuisia ja yksilöllisiä kokemuksia sekä antaa heille itselleen ääni. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusjoukko on myös verrattain pieni, joten suurta joukkoa koskevia yleistyksiä ei voi tämän tutkimuksen perusteella tehdä. Tutkimus toi kuitenkin esille sen, kuinka monipuolista henkilöstöammattilaisten asiantuntijuus on ja miten se kehittyy. Onnistuin löytämään ja kuvaamaan useita henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen liittyvää elementtiä. Näin ollen tutkimus tuo uutta tietoa asiantuntijuuden kokemuksista henkilöstöpalvelualan erityisessä kontekstissa.

Toivon ja uskon, että tämä tutkimus tuottaa myös kohdeyritykselle tärkeää tietoa sen henkilöstön asiantuntijuudesta. Kohdeyrityksessä asiantuntijuus on nostettu keskeiseksi osaksi strategiaa, joten toimihenkilöiden osaaminen ja ammattitaito ovat selvästi tärkeitä yrityselle ja sen toiminnalle. Tämä tutkimus auttaa ymmärtämään paremmin, millaiseksi henkilöstöammattilaiset kokevat oman asiantuntijuutensa sekä miten heidän asiantunti-

juutensa kehittyä. Toivon, että tutkimuksen avulla voidaan paremmin huomioida henkilöstön ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen liittyvät vahvuudet sekä kehityskohdat ja sitä kautta jalostaa yrityksessä käytössä olevia keinoja henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstöpalvelualan yritysten määrän kasvaessa ja kilpailun yhä kiristyessä kokemus ja tunne omasta asiantuntijuudesta sekä omien vahvuuksien ja osaamisen tiedostaminen voivat olla henkilöstöammattilaisille tärkeitä voimavaroja ja työkaluja.

Fenomenografisessa tutkimuksessa jo haastattelussa pyritään siihen, että haastateltavissa herää uudenlaista tietoisuutta tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 168-169). Tässä tutkimuksessa tämä onnistui hyvin, sillä useampi haastateltavista totesi haastattelutilanteen lopuksi, että haastattelu oli mielenkiintoinen ja antoisa, sillä se auttoi pohtimaan omaa asiantuntijuutta syvemmin ja monipuolisemmin kuin aikaisemmin. Kuten todettu, asiantuntijuus on käsitteenä monimutkainen ja monitulkintainen ja sitä saatetaan arkipuheessa käyttää melko huolettomasti. Moni haastateltavista sanoikin, ettei ollut aikaisemmin edes ajatellut, kuinka moniulotteinen ilmiö asiantuntijuus on ja kuinka eri näkökulmista sitä voi tarkastella. Yksi asiantuntijuuden kokemuksen kulmakivistä on luottaminen omaan asiantuntijuuteen ja osaamiseen, ja tämä varmuus syntyy osittain kyvystä arvioida omaa osaamista ja sitä kautta tunnistaa oma rooli yhteisössä (Isopahkala-Bouret 2005, 159). Uskon, että haastateltavat saivat tähän tutkimukseen liittyvissä haastatteluissa mahdollisuuden arvioida ja tunnistaa omaa asiantuntijuuttaan, ja sitä kautta he saivat toivottavasti myös lisää luottamuksen ja varmuuden tunnetta.

Tutkimusprosessi oli tottakai hyvin merkityksellinen myös itselleni. Opin valtavasti uutta paitsi asiantuntijuudesta ilmiönä, niin myös tutkimuksen tekemisestä. Erityisesti haastattelutilanteen olivat todella antoisia. Ne – kuten toki myös koko tutkimusprosessi – tarjosivat hyvän mahdollisuuden myös itselleni pohtia omaa asiantuntijuuttani. Tutkimukseni ei antanut minulle yksiselitteistä selitystä asiantuntijuuden ilmiölle, mutta auttoi hahmottaa minkälaista osaamista, tietoja ja taitoja henkilöstötyössä tarvitaan. Uskon, että tällä on suuri merkitys tulevaisuuteni ja työurani kannalta.

Yksi haaste tässä tutkimuksessa oli se, että henkilöstöpalvelualalta on saatavilla varsin vähän laadukasta tutkimustietoa. Henkilöstöpalvelualaa kuvatessa sekä alan faktoja ja lukuja esittäessä joutuu turvautumaan pitkälti alan liiton HPL:n jäsenilleen toteuttamiin kyselyihin sekä muihin materiaaleihin. Yleisesti henkilöstöhallintoa ja henkilöstöjohtamista

on tutkittu paljon, mutta rekrytointi- ja vuokratyövoimapalveluita tarjoavia henkilöstöpalveluyrityksiä on tutkittu vähän. Kuvatessani tutkimukseni taustoja ja henkilöstöpalvelualaa jouduin siis turvautumaan turhan paljon vain HPL:n ja tilastokeskuksen lähteisiin. Tämä osoittaa sen, että laadukasta tieteellistä tutkimusta henkilöstöpalvelualoilta tarvittaisiin jatkossa.

Kuten todettu, henkilöstöpalvelualoilla työskentelevät henkilöstöammattilaiset tekevät työtä hyvin erilaisilla ja kirjavilla koulutustaustoilla ja työhistorioilla. Ala on kuitenkin kasvava ja on ennustettu, että tulevaisuudessa yhä useampi henkilö työskentelee erilaisissa epätyypillisissä työsuhteissa (Kauhanen 2013, 50). Henkilöstöpalveluyritysten ja vuokratyön merkitys suomalaisessa työelämässä todennäköisesti kasvaa entisestään. Näin ollen alalla työskentelevien henkilöstöammattilaisten taustoja, osaamista sekä urapolkuja olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin ja laajemmin.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ollut asiantuntijuuteen liittyvät käsitykset ja kokemukset. Asiantuntijuuden ilmiötä on tutkittu jo useita vuosikymmeniä erilaisista näkökulmista, mutta yksilöiden kokemuksen ja käsitysten suhteen aihetta voisi tutkia vielä lisää. Tulevaisuuden työ on yhä enemmän ja enemmän erilaista tieto- ja asiantuntijatyötä (Kauppinen 2013, 25-26), joten asiantuntijuutta, ammattilista osaamista ja ammattitaitoa olisi mielekäästä tutkia työelämän vaatimuksista ja muutoksista käsin. Tulevaisuuden asiantuntijuus ei ehkä ole enää tiettyjä korkeakoulututkintoja vaativiin professioihin sidottua, vaan jotakin sellaista, joka rakentuu käytännön työssä. Työelämä ja erilaiset ammattitaitovaatimukset muuttuvat nopeasti, joten työntekijöiden on päivitettävä omaa osaamistaan jatkuvasti ja rakennettava oma ammatillinen asiantuntijuus ja identiteetti nopeasti (Collin 2007, 128-129). Asiantuntijuutta olisikin siis syytä tutkia työelämän muuttuvien vaatimuksien lähtökohdista, keskittyen yksilöiden kokemukseen sekä ammatilliseen asiantuntijuuteen.

8 Lähdeet

Ahmas, K. (2014). *Norsunluutornin purkajat: Jaettu johtajuus ja kollektiivinen asiantuntijuus museossa*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Apiainen, S. (2011). *Henkilöstökonsulttien kokemuksia vastuusta – narratiivinen tutkimus konsulttien kokemasta vastuusta työssään henkilöstöpalveluyrityksessä*. Liiketaloustieteen, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkimus. Turun yliopisto, kauppakorkeakoulu.

Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves: An inquiry into the nature and implications of expertise*. Chicago: Open Court.

Billett, S., Fenwick, T. & Somerville, M. (2006). *Work, subjectivity and learning: Understanding learning through working life*. Dordrecht: Springer.

Collin, K. (2007). Työssä oppiminen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä* (s. 123–146). Jyväskylä: PS-kustannus.

Collins, H. M. & Evans, R. (2007). *Rethinking expertise*. Chicago: University of Chicago Press.

Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. Oxford: Blackwell.

Engeström, Y. (2018). *Expertise in transition: Expansive learning in medical work*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ericsson, A., Perez, R., Eccles, D., Lang, L., Baker, E., Bransford, J., Vanlehn, K. & Ward, P. (2009). The Measurement and Development of Professional Performance: An Introduction to the Topic and a Background to the Design and Origin of This Book. Teoksessa A. Ericsson (toim.) *Development of professional expertise: Toward measurement of expert performance and design of optimal learning environments* (s. 1-24). New York: Cambridge University Press.

Eteläpelto, A. (1997). Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus* (s. 86–102). Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2006). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto ja J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu* (s. 26-49). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Haapala, L. 2016. *Joustava työ, epävarma elämä*. Helsinki: Like.

Grönfors, M. & Vilka, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.

Hakkarainen, K., Lehtinen, E., Paavola, S. & Palonen, T. (2004). *Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives*. Oxford: Elsevier.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2006). Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s. 214-272). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. (2002). Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. *Psykologia* 37 (6), 448-464.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Verkkosivut. <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/> (Luettu 5.11.2019).

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. *TOP 20 liikevaihtotiedustelu. Henkilöstöpalvelualan 20 suurimman yrityksen liikevaihdon kehitys ja alan suhdanteet* -raportti. https://hpl.fi/wp-content/uploads/2019/08/HPL_top20_kesakuu_2019-1.pdf. (Luettu 18.12.2019).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uudistettu painos). Helsinki: Tammi.

Hotulainen, R. (2010). *Asiantuntijuuden ja huippusuoritusten kehittymisestä*. Helsinki: Opetushallitus.

Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162–173.

Hytönen, T. (2002). *Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Isopahkala-Bouret, U. (2005). *Joy and Struggle for Renewal - A Narrative Inquiry into Expertise in Job Transitions*. Helsinki: Yliopistopaino.

Isopahkala-Bouret, U. (2008). Asiantuntijuus kokemuksena. *Aikuiskasvatus* 28 (2), 84-93.

Julkunen, R. (2007). Työ - talouden ja minän välissä. Teoksessa K. Collin, A. Eteläpelto & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen* (s. 18-48). Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Juvonen, P. (2016). *Rekrytointiammatillaiset henkilöstöpalvelualalla. Ammatillisen identiteetin rakentuminen*. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos.

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun verkkosivut: <https://www.jyu.fi/sivuaaineet/fi/jsbe/henkilostojohtamisen-perusopinnot>. (Luettu 4.3.2020).

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkosivut: <https://www.xamk.fi/avoimen-amkn-kurssit/henkilostohallinto-5-op/>. (Luettu 4.3.2020).

Karila, K. & Ropo, E. (1997). Näkökulmia asiantuntijuuden olemukseen ja kehitykseen opettajatutkimusten valossa. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus* (s. 149-157). Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Kauhanen, M. (2013). Sukupuolten väliset erot työpaikkojen laadussa – onko työsuhteen tyypillä väliä? Teoksessa M. Pietiläinen (toim.) *Työ, talous ja tasa-arvo* (s. 49-63). Helsinki: Tilastokeskus.

Kauppinen, T. (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 74-88). Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino. (Luettu E-kirjana 30.4.2020)

Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29-51). Jyväskylä: PS-kustannus.

Lehtinen, E & Palonen T. (2011). Asiantuntijaosaamisen luonne ja osaamisen tunnistamisen haasteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 13 (4), 24-42.

Leppänen, M. (2016). *Henkilöstöpalvelualan yritys työnantajana : Työn imun kokeminen, sekä työn vaatimusten ja voimavaratekijänä pidetyn työhön vaikuttamisen mahdollisuuden yhteys työn imun kokemiseen kohdeorganisaatiossa*. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos.

Lähteenmäki, L. (2013). *Keskusteluja vuokratyöstä - Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen Suomessa*. Turku: Turun yliopisto.

Nieminen, K. (2015). *Työpaikan lait ja työsuhteopas 2016* (14. uudistettu painos.). Helsinki: Talentum.

Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Palonen, T., Lehtinen, E. & Hakkarainen, K. (2017). Asiantuntijuuden kehittyminen ja tieteenalan jäseneksi kasvaminen. Teoksessa M. Murtonen (toim.) *Opettajana yliopistolla: Korkeakoulupedagogiikan perusteet*. Tampere: Vastapaino. (Luettu E-kirjana 23.4.2020)

Palonen, T. & Gruber, H. (2010). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus* (s. 41-56). Helsinki: WSOYpro.

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010). Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus* (s. 13-37). Helsinki: WSOYpro.

Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus* (s. 155-187). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Pohjonen, P. (2007). Ammatillinen osaaminen työelämän keittäjänä. Teoksessa S. Saari & T. Varis (toim.) *Ammatillinen kasvu: Professional growth : professori Pekka Ruohotien juhlakirja* (s. 224-233). Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus : OKKA - Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö.

Rantanen, I. (2013). *Vuokratyö epätyypillisenä työsuhteena : vuokratyön epävarmuuden vaikutukset vuokratyöntekijään sekä henkilöstövuokrauksen vahvuudet*. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkimus. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos.

Ruohotie, P. (2006). Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A., Eteläpelto ja J. Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu* (s. 106-122). Helsinki: Kansanvalistusseura.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22-56). Tampere: Vastapaino.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu].
ISSN=1798-7830. Helsinki: Tilastokeskus (luettu: 5.11.2019).

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yrityspalvelut [verkkojulkaisu].
ISSN=2242-2129. (2016). Helsinki: Tilastokeskus (luettu: 18.12.2019).

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005). Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 9-21). Tampere: Vastapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, S. P. (2014). *The politics of expertise*. New York: Routledge.

Tynjälä, P. (1999). Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus – työelämän ja koulutuksen näkökulmia* (s. 160-179). Porvoo: WSOY.

Tynjälä, P. (2010). Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus* (s. 79-95). Helsinki: WSOYpro.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). Vuokratyöopas. <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6pas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>. (Luettu 18.12.2019).

Vahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.

Vaasan yliopiston verkkosivut: https://www.univaasa.fi/fi/for/student/programmes/master/business_studies/hrm/. (Luettu 4.3.2020).

Valkonen, L. (2006). *Millainen on hyvä äiti tai isä? Viides- ja kuudesluokkalaisten lasten vanhemmuuskäsitykset*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Valleala, U M. (2007). Oppiiko vanha koira uusia temppuja? Näkökulmia aikuisten opiskeluun ja oppimiseen. Teoksessa K. Collin & S. Paloniemi (toim.) *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä* (s. 55-89). Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

WorkPower Oy:n perehdytysmateriaalit uusille toimihenkilöille.

WorkPower Oy:n Strategia 2020-julkaisu. (2019).

WorkPower Oy:n verkkosivut www.workpower.fi. (Luettu 4.3.2020).

9 Liitteet

LIITE 1 Haastattelurunko

Taustatiedot:

- koulutustausta
- työhistoria
 - kauan ollut HR-alalla, kauan ollut tässä organisaatiossa, miten päädyit tähän työhön?

Työ:

- Kuvaile työpäivääsi/työarkeasi.
- Miten paljon työssäsi on rutineja, millaisia ne ovat?
- Millaista työskentelysi on (ryhmässä vai itsenäisesti)?
- Miten paljon työskentelet eri sidosryhmien kanssa? (esim. asiakkaat, hakijat, työntekijät) Millaista osaamista tai toimintaa se vaatii?
- Miten toimit yllättävissä tai uusissa tilanteissa?
- Autonomia, itsenäiset päätökset → kuinka paljon erilaisia sääntöjä/toimintaohjeita, kuinka paljon voi tehdä itsenäisiä päätöksiä?
- Millaisia vaatimuksia toimialasi asettaa osaamisellesi? Miten tiimisi toimiala näkyy työssäsi?

Asiantuntijuus:

- (Millaista osaamista, tietoja tai taitoja työsi vaatii? Miten nämä vaatimukset näkyvät päivittäisessä työssäsi?)
- Mitä asiantuntijuus tarkoittaa sinulle?
- Kuvaile omia vahvuuksiasi HR-työssä, millaisista elementeistä sinun osaamisen koostuu?
- Miten koulutus ja työkokemuksesi ja -historiasi vaikuttavat työhösi ja työskentelyysi?
- Miten HR-alan asiantuntijaksi tullaan/kehitytään? Millainen on ollut sinun polkusi HR-alalle?
- Millainen rooli työyhteisölläsi on asiantuntijuutesi kannalta?

Asiantuntijuuden haasteet:

- Millaisia ovat yleisesti henkilöstöpalvelualan tai HR-työn haasteet?
- Millaisia kehityskohtia/haasteita näet omassa asiantuntijuudessasi?

- Onko osaamisesi tai pätevyytesi joutunut koetelluksi/kyseenalaistetuksi joissain tilanteissa? Missä tilanteissa, kuvailenko niitä tilanteita ja sitä, miltä se tuntui? Miten selvisit siitä tilanteesta?
- Oletko itse epäillyt omaa asiantuntijuuttasi? Millaisissa tilanteissa?
- Millaisia haasteita ja osaamiseen ja tietoon liittyviä vaatimuksia liittyy työhösi?
- Millaiseksi koet henkilöstöpalvelualan kilpailutilanteen, miten se vaikuttaa työhösi?
- Millaisia vaatimuksia kilpailutilanne asettaa sinun ja työtiimisi toiminnalle ja osaamiselle?
- Millaisia muutoksia omaan työnkuvaasi on tullut sinä aikana, jonka olet ollut tämän yrityksen palveluksessa? Miten nämä muutokset ovat haastaneet osaamistasi tai asiantuntijuuttasi?

Asiantuntijuuden kehittyminen:

- Millaiset tilanteet ovat eniten kehittäneet ammattitaitoasi? Kuvaile niitä tilanteita
- Miten olet pyrkinyt kehittämään omaa ammattitaitoasi ja osaamistasi?
- Miten organisaatiossa tuetaan oman osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymistä?
- Millaista tukea kaipaisit omien tietojen ja taitojen kehittämiseen?
- Millainen rooli työyhteisölläsi on osaamisesi ja asiantuntijuutesi kehittymisen kannalta? Miten työyhteisösi ja työtiimisi tukee osaamisesi kehittymistä?

LIITE 2 Käsituskategoriat

Henkilöstöammattilaisten käsityksiä henkilöstöpalvelualalla tarvittavasta asiantuntijuudesta. Kategorian perässä oleva numero tarkoittaa aineistositaattien määrää kyseisessä kategoriassa.

Työyhteisön tuki isossa roolissa	23
Asiantuntija haluaa kehittyä	20
Asiantuntijuus kehittyy arkisessa työssä	17
Osaa puhua oikealla tavalla	17
Kokee välillä epävarmuutta omasta ammattitaidosta	17
Asiantuntijalla on tilannetajua	16
Tekee yhteistyötä	15
Henkilöstöasiantuntija markkinoi ja myy	15
On paineensietokykyä ja priorisointitaitoa	15
Asiantuntijalla on hyvät sosiaaliset taidot	14
Asiantuntijuus kehittyy haasteiden ja vaikeiden tilanteiden avulla	14
Asiantuntijuus tulee välillä kyseenalaistetuksi	14
Hallitsee omaan toimialaan liittyvää yleistä tietoa	13
On kiinnostunut alasta	13
Tuntee omaan toimialaan liittyvät työtehtävät ja ammattisanaston	13
Asiantuntijalla on riittävä tietopohja	13
Henkilöstöammattilaisen asiantuntijuus vaatii monipuolista osaamista	12
Asiantuntijuus rakentuu opintojen avulla	12
Asiantuntijalla on vastuuta	11
Asiantuntija osaa toimia erilaisissa tilanteissa	11
Asiantuntijalla on ihmistuntemusta	10
Asiantuntija ottaa vastaan apua ja vinkkejä muilta	10
Aiemmalla työkokemuksella iso rooli	10
On tunne omasta asiantuntijuudesta tai ammattitaidosta	10
Lupa-asiat ja lakipykälät on halussa	9
Asiantuntija osaa näyttää oman asiantuntijuutensa	9
Asiantuntijuuteen liittyy monenlaisia haasteita	9
Empatiakyky	9
Ottaa vastuuta omasta osaamisestaan	9
Verkostoituminen tärkeää asiantuntijuudelle	9
Asiantuntijuus rakentuu ajan kanssa	8
Pitää itsensä ajan tasalla	8
Asiantuntijuus kehittyy vastuun kautta	8
Tiedostaa milloin oma osaaminen ei riitä	8
Sisäiset ominaisuudet yksi asiantuntijuuden elementti	8
Asiantuntijalla on itsenäinen ote työhön	7
Asiantuntijalla on vapautta	7
Asiantuntijuuden käsite haastava ja moninainen	7
Tiedostaa omat vahvuutensa	6

On ihmisten kanssa tekemisissä	6
Osaa huomioida kontekstin	6
Asiantuntijuus rakentuu kokemuksen kautta	6
Arvostaa ja kunnioittaa hakijoita ja työntekijöitä	6
Asiantuntijan ikään liittyvä problematiikka	6
Kehittää itseään koulutusten avulla	6
Palvelee asiakkaita, työntekijöitä ja hakijoita	6
Pitää tietää paljon asiakkaisiin liittyvää tietoa	6
Asiantuntija on vakuuttava	5
Asiantuntija tuntee työehtosopimukset	5
Asiantuntija kehittää itseään lukemalla alan julkaisuja	5
Asiantuntija oppii työnhakijoilta tai työntekijöiltä	5
Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii organisaatiolta tukea	5
Asiantuntijalla on tunneälyä	4
On pelisilmää hakijoiden ja työntekijöiden suhteen	4
Neuvoo ja kannustaa hakijoita ja työntekijöitä	4
Osaa perustella kantansa	4
Huomioi hakijat ja työntekijät	4
Osaa yhdistää oikeat työntekijät ja työpaikat	4
On ongelmanratkaisukykyinen	4
Haluaa auttaa ihmisiä	4
Haasteena alaan liittyvät ennakkoluulot	4
Osaa keskittyä olennaisiin asioihin	3
Asiantuntijalla on rohkeutta toimia	3
Yrittää huomioida eri osapuolten näkökulmat	3
On ammattimainen	3
Asiantuntijalla on aikaa ihmisille	2
Asiantuntijalla rutiininomaiset tehtävät automatisoituvat	2
Kohtelee hakijoita ja työntekijöitä tasavertaisesti	2
Haasteena se että osattava HR-työ ja oma toimiala	2
On tarvittaessa jämäkkä	1
Asiantuntijuuteen kohdistuu tiettyjä odotuksia	1
Asiantuntija saa ajattelemaan uudella tavalla	1
Asiantuntijalla on auktoriteettia	1
Pukeutuu korrektisti	1
Yht: 74 kategoriaa	590

LIITE 3 Käsitelysryhmät

Analyysin kolmannessa vaiheessa 74 kategoriasta muodostetut 12 käsitysryhmää.

Työyhteisöllä iso rooli asiantuntijuuden kehittymiselle

Työyhteisön tuki isossa roolissa	23
Tekee yhteistyötä	15
Asiantuntija ottaa vastaan apua ja vinkkejä muilta	10
Verkostoituminen tärkeää asiantuntijuudelle	9
Asiantuntijalla on vastuuta	11
Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii organisaatiolta tukea	5

Henkilöstöammattilainen kehittää itseään

Asiantuntija haluaa kehittyä	20
Kehittää itseään koulutusten avulla	6
Asiantuntija kehittää itseään lukemalla alan julkaisuja	5
On kiinnostunut alasta	13
Asiantuntijuus rakentuu opintojen avulla	12
Ottaa vastuuta omasta osaamisestaan	9
Pitää itsensä ajan tasalla	8

Asiantuntijuus kehittyy kokemuksen kautta

Asiantuntijuus kehittyy arkisessa työssä	17
Asiantuntijuus kehittyy haasteiden ja vaikeiden tilanteiden avulla	14
Aiemmalla työkokemuksella iso rooli	10
Asiantuntijuus rakentuu ajan kanssa	8
Asiantuntijuus kehittyy vastuun kautta	8
Asiantuntijuus rakentuu kokemuksen kautta	6
Asiantuntija oppii työnhakijoilta tai työntekijöiltä	5
Asiantuntijalla rutiininomaiset tehtävät automatisoituvat	2

Sosiaalinen osaaminen

Asiantuntijalla on hyvät sosiaaliset taidot	14
Asiantuntijalla on ihmistuntemusta	10
Empatiakyky	9
Arvostaa ja kunnioittaa hakijoita ja työntekijöitä	6
Asiantuntijalla on tunneälyä	4
On pelisilmää hakijoiden ja työntekijöiden suhteen	4
Kohtelee hakijoita ja työntekijöitä tasavertaisesti	2
Huomioi hakijat ja työntekijät	4
Haluaa auttaa ihmisiä	4
On ihmisten kanssa tekemisissä	6
Neuvoo ja kannustaa hakijoita ja työntekijöitä	4
Yrittää huomioida eri osapuolten näkökulmat	3

Toimialojen tuntemus

Hallitsee omaan toimialaan liittyvää yleistä tietoa	13
Tuntee omaan toimialaan liittyvät työtehtävät ja ammattisanaston	13
Pitää tietää paljon asiakkaisiin liittyvää tietoa	6
Asiantuntija tuntee työehtosopimukset	5

Kyky arvioida omaa toimintaa ja osaamista

On tunne omasta asiantuntijuudesta tai ammattitaidosta	10
Tiedostaa milloin oma osaaminen ei riitä	8
Tiedostaa omat vahvuutensa	6
Kokee välillä epävarmuutta omasta ammattitaidosta	17
Asiantuntijuuteen kohdistuu tiettyjä odotuksia	1
Asiantuntijuus tulee välillä kyseenalaistetuksi	14
Asiantuntijan ikään liittyvä problematiikka	6
Asiantuntijuuden käsite haastava ja moninainen	7
Persoonana on yksi asiantuntijuuden elementti	8

Oikeanlainen ja tilanteeseen sopiva toiminta

Henkilöstöammattilaisen asiantuntijuus vaatii monipuolista osaamista	12
Asiantuntija osaa toimia erilaisissa tilanteissa	11
Asiantuntijalla on itsenäinen ote työhön	7
Asiantuntijalla on vapautta	7
Asiantuntijalla on rohkeutta toimia	3
On tarvittaessa jämäkkä	1
Asiantuntijalla on auktoriteettia	1
Pukeutuu korrektisti	1
Asiantuntija osaa näyttää oman asiantuntijuutensa	9
Osaa yhdistää oikeat työntekijät ja työpaikat	4
Osaa ratkaista ongelmia	4

Osaa keskittyä olennaiseen

On paineensietokykyä ja priorisointitaitoa	15
Osaa keskittyä olennaisiin asioihin	3
Asiantuntija antaa aikaa ihmisille	2

Puhuminen oikein

Osaa puhua oikealla tavalla	17
Asiantuntijalla on tilannetajua	16
Osaa huomioida kontekstin	6
Asiantuntija on vakuuttava	5
On ammattimainen	3
Osaa perustella kantansa	4
Asiantuntija saa ajattelemaan uudella tavalla	1

Vankka tietopohja

Asiantuntijalla on riittävä tietopohja	13
Lupa-asiat ja lakipykälät on halussa	9

Asiakaspalvelu ja myyntityö

Henkilöstöasiantuntija markkinoi ja myy	15
Palvelee asiakkaita, työntekijöitä ja hakijoita	6

Henkilöstöammattilaisten asiantuntijuuteen liittyy monenlaisia haasteita

Asiantuntijuuteen liittyy monenlaisia haasteita	9
Haasteena alaan liittyvät ennakkoluulot	4
Haasteena se että osattava HR-työ ja oma toimiala	2